Tác giả sách bán chạy số 1 của *New York Times*

JOHN C. MAXWELL

CUỐN SÁCH NHỎ *cho* NHÀ LÃNH ĐẠO LỚN

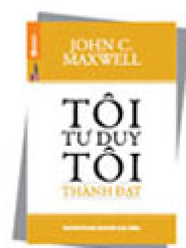
THAIHABOOKS
Phụng sự để dẫn đầu
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

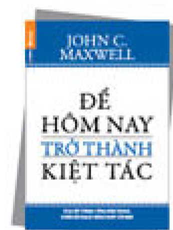
TÁC GIẢ

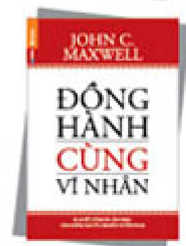


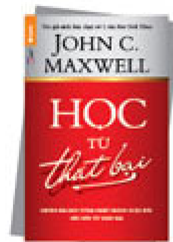
John C. Maxwell là chuyên gia hàng đầu thế giới về lãnh đạo, huấn luyện viên và tác giả đã bán được trên 21 triệu cuốn sách. Ông là người sáng lập nên The John Maxwell Company và EQUIP - một tổ chức phi lợi nhuận đã đào tạo gần 6 triệu lãnh đạo đến từ 177 quốc gia trên toàn thế giới. Mỗi năm, ông đều nói chuyện với các công ty thuộc Top Fortune 500, các nhã lãnh đạo chính phủ và rất nhiều các tổ chức khác như Giải bóng bầu dục quốc gia (NFL), Học viện quân sự West Poin và Liên hợp quốc. Bạn có thể tìm đọc blog của Maxwell tại JohnMaxwellOnLeadership.com. Bạn cũng có thể theo dõi Twitter của ông tại địa chỉ dưới đây: Twitter.com/JohnCMaxwell.

Sách cùng tác giả:


JOHN C. MAXWELL
TÔI TƯ DUY TÔI THÀNH ĐẠT


JOHN C. MAXWELL
ĐỂ HÔM NAY TRỞ THÀNH KIỆT TÁC


JOHN C. MAXWELL
ĐỒNG HÀNH CÙNG VĨ NHÂN


JOHN C. MAXWELL
HỌC TỪ thất bại

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

Bạn đang muốn phát triển khả năng lãnh đạo của bản thân? Cho dù bạn đã là một lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm muốn mài dũa thêm các kỹ năng lãnh đạo của mình. Hay bạn đang phải đối mặt với những thách thức (ở vai trò lãnh đạo trong thời kỳ khó khăn). Hay bạn là một "lính mới" trong một môi trường mới và mong muốn tạo sự khác biệt bằng cách tăng cường tầm ảnh hưởng của mình. Tất cả những mong muốn này đều là những mục tiêu "đáng giá".

Cho dù lý do của bạn là gì, tôi rất vui lòng chia sẻ với bạn bản kế hoạch 90 ngày này nhằm giúp cải thiện kỹ năng lãnh đạo của bạn. Vì sao ư? Vì mọi việc thăng trầm đều do sự lãnh đạo. Nếu bạn muốn tạo dựng ảnh hưởng tốt với thế giới, việc học cách lãnh đạo tốt hơn sẽ giúp bạn thực hiện việc này.

Trở thành lãnh đạo là một trong những niềm đam mê của tôi. Tôi đã đi trên hành trình làm lãnh đạo suốt 50 năm qua và sẽ cống hiến cả cuộc đời mình để chia sẻ với mọi người những gì tôi học được về cách lãnh đạo. Tôi đã bắt đầu hành trình của mình với việc đặt ra rất nhiều câu hỏi mà có lẽ bạn cũng đã và đang tự hỏi chính mình:

Thế nào là một nhà lãnh đạo?

Nên định nghĩa khái niệm lãnh đạo như thế nào?

Khả năng lãnh đạo bắt đầu từ đâu?

Mình nên làm gì trước?

Làm thế nào để mình gây ảnh hưởng tới người khác nhiều hơn?

Làm thế nào để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả?

Làm thế nào để mình trở thành một người lãnh đạo tài ba hơn?

Đôi khi rất khó trả lời các câu hỏi về khả năng lãnh đạo. Tuy nhiên, đây không hẳn là một vấn đề gây rối trí hay quá cao siêu. Trên thực tế, bất kỳ ai cũng có thể học cách trở thành nhà lãnh đạo giỏi hơn. Vì sao tôi có thể nói như vậy? Vì *khả năng lãnh đạo chính là sức ảnh hưởng*. Nếu có thể tạo ra ảnh hưởng đến người khác nhiều hơn, bạn có thể lãnh đạo hiệu quả hơn.

Cho dù bạn đang ở vị trí lãnh đạo nào hoặc phải đối mặt với thử thách nào, bạn đều có thể lựa chọn việc cải thiện khả năng lãnh đạo của mình ngay từ hôm nay. Bạn có thể trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn! Để làm được việc đó, tất cả những gì tôi muốn bạn làm là dành 15 phút mỗi ngày trong 90 ngày tiếp theo để cải thiện khả năng lãnh đạo của mình. Hãy suy nghĩ về những câu trích dẫn đầy cảm hứng, nghiền ngẫm các bài học súc tích, suy ngẫm về câu hỏi trong đó, viết ra câu trả lời hoặc đưa ra hành động phù hợp.

Nếu bạn vẫn chưa nắm giữ một vị trí lãnh đạo nào, cần hiểu rằng việc áp dụng các nguyên tắc tương tự này vào cuộc sống ngay bây giờ sẽ mở ra cánh cửa lãnh đạo cho bạn trong tương lai.

Bạn đã sẵn sàng chưa? Hãy cùng bắt đầu nào!



Bí quyết thành công trong cuộc sống của một người là luôn sẵn sàng khi cơ hội tới.

Benjamin Disraeli[(1)]

Thông thường, khi một người lần đầu đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, những nhà lãnh đạo cấp cao hơn tin rằng người lãnh đạo mới đó có tiềm năng lãnh đạo nhất định. Đây là tin tốt lành. Vì vậy, nếu bạn đang được đề nghị đảm nhận dẫn dắt một đội nào đó, hãy tin rằng lãnh đạo cấp cao đang tin tưởng vào bạn, và tôi rất vinh hạnh được chào đón bước đi đầu tiên này trong hành trình lãnh đạo của bạn. Bạn đã có một vị trí và sẽ có cơ hội thể hiện ý kiến của bản thân và đưa ra quyết định. Mục tiêu ban đầu của bạn là chứng minh cho lãnh đạo và đội nhóm của bạn thấy rằng bạn xứng đáng với trách nhiệm được giao.

Ai là người đã tạo cơ hội lãnh đạo cho bạn? Bạn có những phẩm chất nào có ảnh hưởng đến quyết định đó?



Vận mệnh không phải là vấn đề về cơ hội. Mà là vấn đề về sự lựa chọn. Vận mệnh không phải là để chờ đợi mà là mục tiêu cần đạt được.

William Jennings Bryan[(2)]

Trở thành một nhà lãnh đạo không phải là việc khó. Trên thực tế, ai cũng có thể trở thành lãnh đạo, và đều có tiềm năng trở thành lãnh đạo giỏi hơn. Vậy đâu là tiềm năng lãnh đạo của bạn? Bạn có khả năng và mong muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, hoặc thậm chí là một nhà lãnh đạo tài ba không? Có một cách để tìm ra câu trả lời. Hãy chấp nhận thử thách làm lãnh đạo ngay bây giờ, nỗ lực để phát triển, và cống hiến hết mình trong vai trò lãnh đạo. Nếu bạn sẵn sàng đón nhận những thử thách, bạn sẽ không bao giờ phải hối tiếc, bởi vì cải thiện khả năng lãnh đạo của bản thân chính là cách tốt nhất để gia tăng sức ảnh hưởng tích cực của bạn đối với thế giới và tăng thêm giá trị cho những người khác.

Hãy nghĩ về những người mà bạn cho là những nhà lãnh đạo tuyệt vời. Phẩm chất nào giúp họ thành công? Bạn ngưỡng mộ họ ở điểm nào với vai trò là những nhà lãnh đạo? Bạn có cho rằng mình có thể trau dồi cho bản thân những phẩm chất này?



Không ai thực sự trở thành lãnh đạo cho tới khi vai trò đó được thừa nhận trong tâm trí và trái tim của những người xung quanh.

Infantryman’s Journal (1954)[(3)]

Bất cứ khi nào một cá nhân được trao trọng trách lãnh đạo, anh ta sẽ nhận được một mức độ thẩm quyền hoặc quyền hạn nào đó. Thông thường, quyền hạn đó ban đầu còn rất hạn chế, nhưng việc này hoàn toàn chấp nhận được bởi vì phần lớn những nhà lãnh đạo cần chứng tỏ khả năng của mình trước khi có thêm quyền hạn. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo, bạn phải học cách sử dụng quyền hạn của mình một cách thông minh, để thúc đẩy nhóm của mình và giúp đỡ những người mà bạn dẫn dắt. Khi làm được việc này, chính họ sẽ là người trao cho bạn thêm nhiều quyền hạn hơn. Khi đó, cái mà bạn đạt được chính là khả năng lãnh đạo, chứ không chỉ là một thứ hữu danh vô thực.

Hãy nghĩ về những cá nhân mà bạn có tầm ảnh hưởng đến họ, hãy viết ra một việc mà bạn có thể làm để cải thiện cả nhóm mà các thành viên khác không có khả năng tự thực hiện việc này cho bản thân họ.



Trước khi trở thành nhà lãnh đạo, thành công chỉ là việc phát triển bản thân. Khi trở thành nhà lãnh đạo, thành công là việc phát triển khả năng của những người khác.

Jack Welch[4]

Con đường lãnh đạo chỉ thành công nếu bạn cống hiến cả cuộc đời mình để không ngừng phát triển kỹ năng lãnh đạo. Để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn phải tin rằng vị trí lãnh đạo mà bạn được giao phó không đồng nghĩa với việc bạn là một nhà lãnh đạo thực sự, mà đây chỉ là tấm vé cho bạn để đi trên hành trình này. Hãy tận dụng bất kỳ cơ hội lãnh đạo nào mà bạn có được bằng cách phát triển mục tiêu của bạn. Nếu bạn làm được việc này và trở thành một người không ngừng học hỏi, bạn sẽ liên tục mở rộng tầm ảnh hưởng của mình. Và bạn sẽ tận dụng được tiềm năng lãnh đạo của mình một cách tốt nhất, cho dù tiềm năng này ít hay nhiều. Hãy luôn phấn đấu để cải thiện khả năng lãnh đạo của bản thân.

Hãy lập danh sách các lĩnh vực mà bạn cho là thế mạnh của mình. Đánh dấu sao bên cạnh lĩnh vực bạn tỏa sáng nhất. Bạn sẽ phát triển lĩnh vực đó như thế nào?



Nghệ thuật lãnh đạo không nằm ở việc bạn làm gì, mà phụ thuộc vào việc bạn là ai.

Frances Hesselbein[5]

Nếu bạn mới đảm nhiệm vai trò lãnh đạo – hoặc mới được bổ nhiệm vào một vị trí lãnh đạo – đây là cơ hội tuyệt vời để bạn cân nhắc về phong cách lãnh đạo mà bạn muốn phát triển. Hành trình lãnh đạo của bạn là hoàn toàn mới và bạn có thể tạo một lối đi riêng cho mình theo bất kỳ cách nào mà bạn muốn. Đừng vội nôn nóng hành động và phát triển phong cách một cách mặc định. Hãy suy nghĩ cẩn trọng về vấn đề đó. Bạn có muốn trở thành một người xây dựng đội nhóm không? Bạn có muốn giúp người khác phát triển không? Bạn có muốn trở thành kiểu mẫu lãnh đạo luôn đặt ra vấn đề trước khi đưa ra giải pháp không? Những lựa chọn của bạn sẽ xác định kiểu mẫu riêng cho bạn. Hãy chọn lựa cách trở thành người lãnh đạo tốt nhất và mang những điều tốt đẹp nhất cho người khác.

Cho dù bạn là một nhà lãnh đạo trẻ hay là một nhà lãnh đạo nhiều kinh nghiệm, hãy mô tả ước muốn lãnh đạo của bạn. Bạn có tiềm năng phát triển kiểu mẫu lãnh đạo nào?



Kinh nghiệm xương máu đã dạy cho tôi biết rằng để có khả năng lãnh đạo thực sự, đầu tiên cần hiểu chính bản thân mình, sau đó mới sử dụng nó để tạo ra một tổ chức tuyệt vời.

Thuyền trưởng D. Michael Abrashoff[6]

Những nhà lãnh đạo giỏi trước tiên phải biết bản thân họ là ai. Những nhà lãnh đạo thành công hiểu được điểm mạnh và điểm yếu của mình. Họ hiểu được tính khí của mình. Họ hiểu được trải nghiệm cá nhân nào sẽ phục vụ tốt cho họ. Nhờ đó, họ tạo dựng các thói quen làm việc thành công và hiểu được nhịp độ hàng ngày, hàng tháng và theo mùa của mình. Họ luôn có ý thức về việc họ đang đi đâu và họ muốn đạt đến đích đó bằng cách nào. Họ không bao giờ vờ hiểu một việc nào đó họ không biết. Thay vào đó, họ chấp nhận những thiếu sót và tận dụng những thế mạnh của mình. Họ biết họ có khả năng làm việc gì, nhờ đó kỹ năng lãnh đạo của họ sẽ trở nên tốt hơn.

Hiểu được bản thân là một quá trình dài và phức tạp, nhưng đây là bước nền tảng để lãnh đạo thành công. Hãy mô tả hai hoặc ba kinh nghiệm trong quá khứ đã góp phần trang bị khả năng lãnh đạo cho bạn.



Phẩm chất tối quan trọng trong lãnh đạo chính là đức tính ngay thẳng.

Dwight Eisenhower[7]

Những nhà lãnh đạo thành công là những người luôn gương mẫu đi đầu, có đạo đức và lý luận rõ ràng. Hãy tập trung vào các giá trị của bạn, vì đây chính là yếu tố cốt lõi trong hành trình lãnh đạo của bạn, và sẽ quyết định thái độ của bạn. Trước khi bạn có thể phát triển vai trò lãnh đạo, bạn phải hiểu rõ các giá trị của bản thân và cam kết sống theo các giá trị đó. Tôi cho rằng bạn nên xác định hệ tư tưởng riêng của bản thân trong ba khía cạnh chính: giá trị đạo đức, giá trị quan hệ, và giá trị thành công. Nếu bạn cam kết sống theo các giá trị trong ba khía cạnh này, bạn sẽ có nhiều thuận lợi trong việc phát triển đức tính ngay thẳng mà sẽ giúp bạn thu hút các thành viên trong nhóm và khiến họ muốn đi theo sự dẫn dắt của bạn.

Làm điều đúng đắn vì lý do đúng đắn có nghĩa là gì (giá trị đạo đức)? Bạn sẽ xây dựng môi trường tin tưởng và tôn trọng với người khác như thế nào (giá trị quan hệ)? Những mục tiêu nào đáng giá để bạn theo đuổi cả cuộc đời (giá trị thành công)?



Tạo dựng sự khác biệt không phải là việc bạn có thể làm trong chốc lát, mà phải là việc bạn làm hàng ngày.

Jenny Craig[8]

Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi hơn, bạn không chỉ phải hiểu rõ bản thân và xác định các giá trị của mình. Bạn còn phải hiện thực hóa các giá trị này thông qua việc thường xuyên thực hành các thói quen và phương pháp tốt. Các giá trị của bạn sẽ được phản ánh trong khả năng tự lãnh đạo bản thân, nguyên tắc làm việc, và kiểu mẫu lý tưởng bạn đặt ra. Các giá trị này sẽ thiết lập tiêu chuẩn về cách thức bạn ứng xử với mọi người thông qua lời nói và cử chỉ của bạn. Bạn phải tự mình xác định tiêu chuẩn này cho bản thân. Nếu bạn bắt đầu hình thành các thói quen tốt ngay bây giờ thì khi bạn bắt đầu hành trình lãnh đạo, tiềm năng bạn đạt được càng lớn.

Hãy viết một tuyên bố cam kết thực hiện các giá trị của bản thân và những việc bạn sẽ làm để phát triển vai trò lãnh đạo. Sau đó hãy ký và ghi ngày cho cam kết đó.



Hãy trở thành kiểu mẫu lãnh đạo mà mọi người tự nguyện đi theo; cho dù bạn không có bất kỳ chức danh hoặc vị trí nào.

Brian Tracy[9]

Lần đầu tiên trong vai trò lãnh đạo, tôi đã sai lầm khi nghĩ rằng khi được gọi là một nhà lãnh đạo nghĩa là tôi đã trở thành một nhà lãnh đạo thực sự. Hồi đó, tôi định nghĩa lãnh đạo như một danh từ – nghĩa là vị trí mà tôi được bổ nhiệm, chứ không phải là một động từ – nghĩa là việc mà tôi đang làm lúc đó. Mặc dù tôi được tuyển dụng để trở thành một mục sư cấp cao, tôi đã nhanh chóng nhận ra rằng nhà lãnh đạo thực sự trong nhà thờ là một người nông dân có tư tưởng thực tế tên là Claude, người có sức ảnh hưởng thông qua những hành động tích cực mà ông ấy đã làm trong nhiều năm. Sau đó, ông đã giải thích cho tôi rằng: “John à, tất cả chữ cái trước và sau một cái tên cũng giống như cái đuôi của một con lợn. Nó sẽ chẳng có chút ảnh hưởng gì tới chất lượng thịt xông khói cả”. Nói cách khác, lãnh đạo là hành động, chứ không phải là một chức danh. Những nhà lãnh đạo luôn dẫn dắt mọi người đến một nơi nào đó. Họ không bao giờ ở yên một chỗ. Nếu không có hành trình nào, sẽ chẳng có sự lãnh đạo nào cả.

Bạn đang xác định khả năng lãnh đạo của mình bằng cách nào? Bằng chức vị hay hành động? Bạn sẽ làm gì để thay đổi?



Chìa khóa cho sự lãnh đạo thành công ngày nay là sức ảnh hưởng, chứ không phải quyền hạn.

Kenneth Blanchard[(10)]

Lãnh đạo chính là tạo ra sức ảnh hưởng, và sự lãnh đạo – cho dù là dưới hình thức nào, ở bất kỳ đâu, với bất kỳ mục đích gì – đều cần thời gian và sự nỗ lực để cộng tác tốt với mọi người. Bạn cần phải nhớ rằng tất cả mọi người đều có hy vọng, mơ ước, mong muốn và mục tiêu của riêng họ. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo, bạn phải hòa hợp tầm nhìn của mình với nguyện vọng của người khác theo cách có ích cho tất cả mọi người. Việc này đòi hỏi ở bạn sự thấu hiểu người khác, tin tưởng, và hỗ trợ họ. Hãy coi họ như những tài sản thay vì tiêu sản.

Lãnh đạo chính là cộng tác với mọi người. Hãy liệt kê ba việc bạn có thể làm để cải thiện kỹ năng hợp tác với các thành viên trong nhóm của bạn. Hãy cố gắng làm ít nhất một việc trong tuần này.



Hầu hết mọi người đều có thể đứng vững trước nghịch cảnh, nhưng nếu bạn muốn đo tính cách của một người, hãy trao quyền lực cho anh ta.

Abraham Lincoln[(11)]

Bất cứ thời điểm nào khi các nhà lãnh đạo mới nhận được quyền hạn, họ có thể bị cám dỗ với việc sử dụng quyền hạn này vào mục đích tư lợi. Sự thật là quyền lực có thể khiến bạn phấn chấn, nếu không nói thẳng là khiến bạn say mê. Nhưng hãy nhớ rằng: nếu chỉ vì bạn có quyền làm một số việc nào đó với tư cách một nhà lãnh đạo, điều đó không có nghĩa rằng đây là điều đúng đắn nên làm. Mỗi chúng ta, với vai trò lãnh đạo, phải cố gắng để trưởng thành và phát triển vai trò lãnh đạo mà không phụ thuộc vào các quyền hạn của bản thân hoặc lợi dụng thẩm quyền mình có được. Khi khả năng lãnh đạo của bạn đủ chín chắn, hãy chuyển sự tập trung từ việc hưởng thụ quyền lực cho riêng mình sang sử dụng nó để phục vụ người khác.

Bạn có cần thay đổi khía cạnh nào trong khả năng lãnh đạo hoặc sức ảnh hưởng của mình để thay đổi sự tập trung từ quyền lợi sang trách nhiệm không? Hãy mô tả những thay đổi mà bạn sẽ thực hiện để phục vụ người khác tốt hơn.



Quản lý là việc sắp xếp và thông báo, trong khi lãnh đạo là việc nuôi dưỡng và phát triển.

Tom Peters[12]

Bạn đã từng nghe câu "Cô đơn trên đỉnh cao" chưa? Cho dù người ta nói với bạn điều gì, hành trình lãnh đạo không phải lúc nào cũng cô đơn. Mọi người tự biến mình thành kẻ độc hành bởi vì họ hiểu sai về chức năng và mục đích của lãnh đạo. Là một nhà lãnh đạo giỏi không có nghĩa là cố gắng trở thành người có quyền lực nhất, và tự chia tách bản thân mình khỏi mọi người. Đây không phải là văn hóa họ-đối đầu-với-chúng ta, và người lãnh đạo đứng một mình ở trên đỉnh cao. Một người có khả năng lãnh đạo tốt luôn đồng hành cùng với người khác và giúp họ cùng leo lên đỉnh cao. Nếu bạn đứng trên cao một mình, bạn sẽ cảm thấy cô độc. Nhưng nếu bạn luôn sát cánh cùng những người khác, bạn sẽ không còn cảm giác này nữa.

Bạn cảm thấy bản thân mình đồng hành cùng những người khác ở khía cạnh nào, và bạn cảm thấy độc hành trên đỉnh cao quyền lực ở khía cạnh nào? Bạn sẽ thay đổi điều đó ra sao?



Một trong những phép thử về năng lực lãnh đạo là khả năng nhận diện một vấn đề trước khi nó trở nên nguy cấp.

Arnold Glasow[13]

Với vai trò một nhà lãnh đạo ở bất kỳ cấp độ nào, bạn phải đối mặt với thực tế rằng mọi tổ chức đều có biến động về nhân sự. Điều này là không thể tránh khỏi. Câu hỏi mà mọi nhà lãnh đạo cần phải đặt ra là "Ai sẽ là người ra đi?" Liệu những nhân viên làm việc tốt nhất có ra đi hay không? Hay là những nhân viên trung bình hoặc dưới mức trung bình? Nếu những nhân viên giỏi nhất bỏ việc, và những nhân viên có năng lực yếu kém hơn xin vào, bạn cần phải dừng lại và xem xét lý do. Những nhà lãnh đạo tốt và những nhân viên giỏi phần lớn sẽ bỏ việc khi họ muốn rời xa những nhà lãnh đạo không có năng lực và môi trường làm việc không tốt. Nếu những nhân viên giỏi bỏ việc, khả năng lớn không phải là họ rời bỏ công việc họ đang làm. Thực chất, họ rời bỏ những người mà họ đã làm việc cùng. Họ rời bỏ con người, chứ không phải công ty.

Hãy miêu tả biến động nhân sự trong phạm vi lãnh đạo của bạn. Điều này có nói lên bất kỳ vấn đề nào trong phong cách lãnh đạo của bạn không?



Bạn có thể mua thời gian của một người; bạn có thể mua sự hiện diện của anh ta... Nhưng bạn không thể mua sự nhiệt tình... bạn không thể mua lòng trung thành... bạn không thể mua sự tận tâm trong trái tim, trí óc, hoặc tâm hồn của người đó. Điều bạn cần là sự thu phục.

Clarence Francis[(14)]

Khi những người làm việc cùng bạn không bao giờ muốn ngồi lại chỉ một phút sau khi hết giờ làm và họ làm việc chỉ đủ mức – đủ để được trả lương và giữ được công việc – thì chắc chắn là có vấn đề nào đó đang xảy ra. Những cá nhân "người một nơi, hồn một nẻo" này sẽ ảnh hưởng xấu đến tổ chức của bạn bởi vì thái độ đó dường như sẽ "lây lan" sang những người khác. Để đạt được thành công trên cương vị lãnh đạo, bạn phải làm việc chăm chỉ để "thu phục" được nhiều hơn sự "vừa đủ" từ những người cấp dưới của bạn. Sự thành công đòi hỏi nhiều hơn những gì hầu hết mọi người sẵn sàng cống hiến, nhưng không nằm ngoài khả năng cho đi của họ. Thông thường, điều tạo nên sự khác biệt chính là sự lãnh đạo thành công.

Bạn sẽ làm gì để khuyến khích và tạo động lực cho mọi người trong nhóm để họ thể hiện tốt nhất? Có hành động nào bạn có thể thực hiện ngay hôm nay không? Nếu có, hãy làm luôn. Nếu không phải là hôm nay, hãy ghi rõ thời điểm mà bạn có thể thực hiện, và đánh dấu vào lịch.



Bạn không thể lãnh đạo bằng việc chỉ tay năm ngón, yêu cầu người khác đi đâu hay làm gì. Bạn cần lãnh đạo bằng cách tự mình đi tới đó và trở thành một ví dụ điển hình.

Ken Kesey[(15)]

Những nhà lãnh đạo giỏi thường dựa vào kỹ năng của các thành viên trong nhóm để thực hiện công việc. Họ đối xử với các cá nhân mà họ lãnh đạo theo tình người, chứ không đơn giản chỉ là cấp dưới. Nếu bạn muốn trở thành một lãnh đạo giỏi, một lãnh đạo hướng đến con người, bạn cần phải ghi nhớ những điều sau:

- Đồng hành – "Hãy làm việc cùng nhau."
- Chủ động – "Tôi sẽ tới chỗ bạn."
- Hòa nhập – "Bạn nghĩ thế nào?"
- Hợp tác – "Cùng nhau, chúng ta có thể thành công."
- Phục vụ – "Tôi ở đây là để giúp bạn."
- Phát triển – "Tôi muốn tạo thêm giá trị cho bạn."
- Khuyến khích – "Tôi tin bạn có thể làm được việc này!"
- Sáng tạo – "Hãy tư duy vượt qua những giới hạn."

Trong số những phẩm chất này của một nhà lãnh đạo hướng đến con người, hãy viết một bản nhận xét trung thực về những kỹ năng con người của bạn hiện nay.



Lãnh đạo là khả năng biến tầm nhìn thành hiện thực.

Warren Bennis[16]

Tôi đã hiểu được rằng những nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ xem thường điều gì. Họ hiểu rằng khả năng lãnh đạo là việc cần đạt được và thiết lập. Họ duy trì thái độ không thỏa mãn theo một cách nào đó, vì điều này là cách định nghĩa súc tích nhất cho khái niệm động lực. Những nhà lãnh đạo giỏi cố gắng thúc đẩy mọi người và tổ chức hoạt động hướng tới tầm nhìn. Họ sẵn sàng từ bỏ những thứ đang có theo trình tự, thủ tục để hướng tới những thứ cao hơn. Hãy để tầm nhìn tạo sự khác biệt trong cuộc sống của những người mà bạn dẫn dắt, nâng đỡ, vượt qua những giới hạn trong công việc và những quy tắc vụn vặt. Đã đến lúc tiến bước – và dẫn dắt những người khác đi cùng bạn.

Hãy viết ra tầm nhìn của tổ chức và cách thức nhóm hoặc bộ phận của bạn sẽ góp phần xây dựng tầm nhìn đó. Sau đó hãy viết ra các cách thức cụ thể để hỗ trợ các thành viên trong nhóm thực hiện phần việc của họ dễ dàng hơn nhằm hoàn thành tầm nhìn chung này. Hãy bổ sung các mục này vào Danh sách cần làm của bạn.



Để xoay chuyển cả thế giới, một người cần tự xoay chuyển chính mình.

Socrates[17]

Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu được rằng trách nhiệm của họ là phải luôn hướng tới những người họ dẫn dắt. Nhà lãnh đạo chính là người khởi xướng. Nếu bạn muốn cải thiện khả năng lãnh đạo, bạn cần vươn ra ngoài "khu vực an toàn" của mình. Bạn cần phải tụt xuống khỏi chiếc ghế cao của mình hoặc rời khỏi văn phòng, và tìm đến mọi người. Bạn phải vượt ra khỏi giới hạn công việc của mình và "vùng thoải mái" của bản thân, ở cả khía cạnh công việc bạn làm và cách bạn giao tiếp với mọi người. Bạn phải coi việc tìm hiểu những thành viên trong nhóm, việc tìm ra cái mà họ cần và giúp đỡ họ cũng như cả nhóm thành công là trách nhiệm của bạn. Lãnh đạo bao gồm cả việc chấp nhận rủi ro khi bạn gắn bó với mọi người, điều này có thể khiến các nhà lãnh đạo e sợ. Nhưng hãy nhớ rằng: rủi ro cũng đáng giá như phần thưởng.

Bạn biết về những thành viên của nhóm rõ tới mức độ nào? Hãy liệt kê tên các thành viên và viết ra những điều bạn biết về họ: gia đình, nguyện vọng, sở thích, tiểu sử, và mục tiêu. Đối với những người mà bạn không biết rõ, hãy dành thời gian để tìm hiểu về họ. Cố gắng nói chuyện với ít nhất một người trong tuần này.



Bạn không cần một chức danh để trở thành một nhà lãnh đạo.

Nhiều tác giả

Mặc dù văn hóa của chúng ta coi trọng chức danh, nhưng sự thật là chức danh hoàn toàn không có nghĩa lý gì cả, và bạn phải học cách nhìn nhận theo cách đó. Những người coi việc đạt được chức danh hoặc vị trí nhất định là mục tiêu sự nghiệp của họ sẽ không thể phát triển bản thân trở thành nhà lãnh đạo tốt nhất mà họ có thể đạt tới. Con người của bạn và công việc bạn làm mới là những yếu tố thực sự. Nếu đó là công việc quan trọng và tăng thêm giá trị cho mọi người, thì một chức danh đi kèm là không cần thiết. Khi bạn nhận thức được rằng chức vụ là cấp độ lãnh đạo thấp nhất, bạn sẽ có một ý thức lành mạnh về sự không thỏa mãn với chức danh cũng như mong muốn phát triển và tạo ra thay đổi tích cực. Một vị trí không phải là một đích đến đáng giá trong cuộc sống của bất kỳ ai; nó chỉ là điểm khởi đầu trên hành trình lãnh đạo của bạn.

Bạn sẽ làm gì để xác định rõ hơn về cách thức bạn đóng góp cho đội nhóm hoặc tổ chức?



Những nhà lãnh đạo xuất sắc luôn nỗ lực hết mình để thúc đẩy lòng tự trọng của những người mà họ dẫn dắt. Khi con người tin vào chính họ, những điều họ làm được sẽ rất đáng kinh ngạc.

Sam Walton[(18)]

Nếu bạn muốn trở thành một lãnh đạo giỏi, bạn không nên tập trung vào các quy tắc và quá trình để thực hiện hay duy trì mọi việc. Bạn phải phát triển các mối quan hệ. Vì sao ư? Bởi vì con người mới thực hiện mọi việc, chứ không phải cuốn cẩm nang mà họ sử dụng. Và bởi vì con người chính là nguồn sức mạnh phía sau bất kỳ tổ chức nào, họ là tài sản có giá trị nhất và đáng coi trọng nhất. Bạn có thể cần thời gian để phát triển các kỹ năng về con người, nhưng sẽ hoàn toàn không tốn chút thời gian nào để cho người khác thấy rằng cá nhân bạn đánh giá cao về họ, thể hiện sự coi trọng và quan tâm đến họ. Đó là sự thay đổi tích cực mà bạn có thể thực hiện nhanh chóng để tạo ra lợi ích trước mắt!

Hãy nghĩ về những người mà bạn đang dẫn dắt. Chọn một người, và trước các thành viên khác trong nhóm, hãy nói về những giá trị mà người đó mang lại. Hãy ghi lại phản ứng của họ xuống phía dưới. Cố gắng phát triển thói quen làm việc này đối với tất cả thành viên trong nhóm của bạn.



Hãy hỏi đội nhóm của bạn – họ sẽ biết câu trả lời.

Chuck Carlson[(19)]

Sự thiếu tự tin và chưa chín chắn có thể khiến một nhà lãnh đạo hành động như Người chuyên giải đáp thắc mắc. Tuy nhiên, đây chỉ là lối tư duy về chức vụ. Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ nghĩ khác. Họ biết nhiệm vụ của một lãnh đạo không phải là hiểu biết về mọi thứ mà là thu hút những người hiểu biết về những thứ mà họ không biết. Trong quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của mình, tôi đã nhận ra rằng một người không thể thông thái bằng tất cả mọi người, vì thế tôi đã dừng việc tập hợp mọi người lại để đưa cho họ giải pháp và bắt đầu kêu gọi họ hỗ trợ chúng tôi tìm ra câu trả lời. Việc này sẽ giúp thay đổi khả năng lãnh đạo của bạn, không chỉ vì bạn có thể là chính mình và không phải giả vờ rằng bạn biết nhiều hơn những gì bạn thực sự biết, mà còn khai thác được sức mạnh tư duy của tất cả mọi người.

Bạn đã từng không thể trả lời những câu hỏi được đặt ra chưa? Ai là người trong nhóm của bạn có thể giúp đưa ra câu trả lời và thu hút mọi người cùng giải quyết vấn đề? Hãy dành thời gian để gặp gỡ những người này.



Nếu bạn muốn được giúp đỡ, hãy giúp đỡ người khác. Nếu bạn muốn được tin tưởng, hãy tin tưởng người khác. Nếu bạn muốn được yêu thương, hãy trao nó đi. Nếu bạn muốn có bạn bè, hãy là một người bạn. Nếu bạn muốn có một đội nhóm tuyệt vời, hãy là một thành viên tích cực. Đơn giản chỉ thế thôi!

Dan Zadra[(20)]

Để cải thiện khả năng lãnh đạo, bạn phải phát triển kỹ năng làm việc với người khác. Lãnh đạo giỏi có nghĩa là kết nối tốt với những người khác. Nó đòi hỏi ở nhà lãnh đạo sự gương mẫu để những người khác noi theo. Nó thử thách họ trong việc phát triển kỹ năng cho con người. Lãnh đạo giỏi chính là sự hợp tác, hòa nhập và hy sinh những tham vọng ích kỷ của bản thân vì đội nhóm và tầm nhìn của tổ chức. Nó có nghĩa là bạn cần trở thành một phần của một cơ thể lớn hơn chính bạn. Nó cũng đồng nghĩa với việc bạn cần đặt người khác lên trước bản thân bạn và sẵn sàng đi chậm lại đủ để những người bạn dẫn dắt theo kịp bạn. Một khi bạn quyết định dẫn dắt những người khác đi cùng trong hành trình lãnh đạo của mình, bạn chắc chắn đang đi trên con đường đạt tới sự thành công.

Bạn đã từng hy sinh mối quan hệ tốt đẹp với người khác để được việc cho mình chưa? Nếu có, bạn đang phá hủy con đường lãnh đạo của mình. Bạn sẽ thay đổi như thế nào để tạo thêm giá trị cho người khác và cải thiện mối quan hệ với họ?



Lãnh đạo là cơ hội để phục vụ.

J. Donald Walters[(21)]

Những nhà lãnh đạo thường dành phần lớn nỗ lực của họ vào việc phục vụ bản thân hoặc tổ chức của họ, chỉ có rất ít lãnh đạo quan tâm đến người khác. Những nhà lãnh đạo phát triển được khi họ chuyển sự tập trung từ tôi sang chúng ta. Họ yêu mến mọi người và đối xử với họ như những cá nhân. Họ phát triển các mối quan hệ và thu phục được người khác nhờ vào sự tương tác thay vì sử dụng quyền lực, chức vụ. Sự chuyển đổi này trong thái độ tạo nên sự thay đổi tích cực trong môi trường làm việc. Nơi làm việc sẽ trở nên thân thiện hơn. Mọi người yêu mến lẫn nhau. Mối quan hệ tốt đẹp bắt đầu được gây dựng trong nhóm. Họ sẽ không còn lối tư duy "phải làm" nữa. Thay vào đó, là suy nghĩ "muốn làm". Nơi làm việc trở nên thoải mái hơn cho mọi người – kể cả lãnh đạo hay nhân viên.

Bạn sẽ dùng tính từ nào để mô tả về thái độ cư xử và giao tiếp nói chung giữa những người bạn làm việc cùng Khoanh tròn vào những tính từ cũng phù hợp để miêu tả về bạn. Liệu chúng có mang tính tích cực hay không? Bạn cần thay đổi những gì?



Giây phút đáng giá nhất là lúc bạn dành thời gian đầu tư vào con người.

Kenneth Blanchard[22] và Spencer Johnson[23]

Việc dành thời gian với người mà tôi yêu mến – dù là trong công việc, khi ở nhà, hay khi vui chơi – là niềm vui lớn nhất đối với tôi, và luôn mang lại năng lượng cho tôi. Bạn thấy đấy, các mối quan hệ tốt đẹp tạo ra năng lượng và mang lại cảm giác tích cực trong một môi trường. Khi bạn đầu tư thời gian và nỗ lực của mình để hiểu người khác và xây dựng được các mối quan hệ tốt đẹp với họ, chúng thực sự sẽ mang lại nguồn năng lượng lớn hơn. Khi mọi người cảm thấy được yêu mến, quan tâm, hòa nhập, coi trọng, và tin tưởng, họ bắt đầu cộng tác với lãnh đạo của mình và những người khác. Trong môi trường tràn đầy năng lượng và tích cực này, mọi người sẵn sàng nỗ lực hết mình bởi vì họ biết rằng nhà lãnh đạo muốn dành điều tốt đẹp nhất cho họ.

Bạn sẽ làm gì để có thể góp sức mình vào cuộc sống của những người bạn dẫn dắt một cách hiệu quả hơn? Bạn sẽ làm gì ngày hôm nay để đảm bảo rằng mọi người sẽ cảm thấy được quan tâm và coi trọng?



Trên tất cả, những nhà lãnh đạo giỏi là những người cởi mở. Họ đi tới, đi lui quanh tổ chức để tiếp cận mọi người. Họ không phụ thuộc vào kênh giao tiếp vốn có. Họ không cầu kỳ, hình thức. Họ thẳng thắn với mọi người. Họ khiến yếu tố sùng bái nằm ngoài tầm với.

Jack Welch

Bạn có phải là một người giỏi lắng nghe? Mới đây tôi tình cờ đọc được lời giải thích cho Hán tự của động từ “nghe” (聽), từ này được tạo thành từ các ký tự nhỏ hơn, biểu tượng cho Bạn, Mắt, Trái tim, Tai, và Sự toàn tâm chú ý. Khi tôi phát triển những kênh giao tiếp và thực sự lắng nghe, thì đây là những gì tôi thực sự muốn đem lại cho người khác:

Đôi tai – Tôi lắng nghe điều bạn nói.

Đôi mắt – Tôi thấu hiểu điều bạn nói.

Trái tim – Tôi cảm nhận được điều bạn nói.

Sự toàn tâm chú ý – Tôi coi trọng con người bạn và điều bạn nói.

Chỉ khi làm được những điều này, chúng ta mới có khả năng xây dựng những mối quan hệ tích cực và thuyết phục mọi người đi theo chúng ta.

Kỹ năng lắng nghe của bạn như thế nào? Bạn sẽ làm gì để tạo ra môi trường mà mọi người có thể giao tiếp với bạn và với

người khác một cách cởi mở?



Khi có nguy hiểm, nhà lãnh đạo giỏi sẽ xung phong ra tiền tuyến. Nhưng khi ăn mừng chiến thắng, họ sẽ lui về phía sau. Nếu bạn muốn có được sự hợp tác của mọi người xung quanh, hãy cho họ cảm thấy họ là người quan trọng.

Nelson Mandela[24]

Nhà lãnh đạo giỏi hướng tới các mối quan hệ. Lãnh đạo chỉ hiệu quả khi mọi người tôn trọng và coi trọng nhau. Sẽ khó có thể thân thiết với người khác nếu bạn không tôn trọng họ. Khi thiếu sự tôn trọng, một mối quan hệ sẽ mờ nhạt dần. Bạn có thể quan tâm tới những người khác mà không lãnh đạo họ, nhưng bạn không thể lãnh đạo người khác hiệu quả nếu không quan tâm đến họ. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn có thể nâng cao chuẩn giá trị trong lĩnh vực của bạn. Bạn chỉ cần đưa ra quyết định làm như vậy thôi. Bạn cần cho mọi người biết rằng họ quan trọng, rằng bạn coi họ là những cá nhân thực sự, chứ không chỉ là những nhân viên. Thái độ này sẽ tạo nên những ảnh hưởng tích cực đến mọi người, và giúp tăng cường vai trò lãnh đạo của bạn.

Bạn có gặp khó khăn khi làm việc với bất kỳ ai không? Hãy suy nghĩ xem đó là do đâu. Bạn sẽ làm gì để cải thiện mối quan hệ đó?



Khi xảy ra khủng hoảng, mọi người sẽ bám vào những người mà họ biết rằng họ có thể tin tưởng – những người không thiên kiến, mà sẽ dành hết tâm trí vào đó.

James Stockdale[(25)]

Con đường phát triển khả năng lãnh đạo đòi hỏi nhà lãnh đạo phải ngừng việc cố gắng tạo ấn tượng với người khác để duy trì vị trí của mình; thay vào đó, họ cần bắt đầu gây dựng sự tin tưởng để duy trì các mối quan hệ. Nếu bạn chính trực trước mọi người, bạn sẽ tạo dựng được sự tin tưởng. Khi bạn có được sự tin tưởng, mối quan hệ càng trở nên khăng khít. Đó là một quá trình xây dựng đòi hỏi nhiều thời gian, tâm sức. Trong những giai đoạn khó khăn, các mối quan hệ chính là một nơi để trú ẩn. Và khi cơ hội đến, các mối quan hệ sẽ là bệ phóng cho bạn. Con người luôn đòi hỏi sự tin tưởng để cảm thấy đủ an toàn để tạo dựng, chia sẻ, đặt câu hỏi, nỗ lực, và mạo hiểm. Không có sự tin tưởng, sự lãnh đạo sẽ trở nên yếu kém và làm việc theo nhóm là điều không thể.

Những thành viên trong nhóm đã tin tưởng bạn đến mức nào? Họ có cảm thấy an toàn để tạo dựng, chia sẻ, đặt câu hỏi, nỗ lực, và chấp nhận rủi ro không? Bạn sẽ làm gì để có được sự tin tưởng nhiều hơn?





Tôi không thể đưa cho bạn công thức thành công, nhưng tôi có thể cho bạn công thức thất bại, đó là: Cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người.

Herbert Swope[26]

Khi bắt đầu sự nghiệp lãnh đạo, tôi đã nhanh chóng xây dựng các mối quan hệ với mọi người, nhưng tôi đã rơi vào một cái bẫy là chỉ muốn đưa ra các quyết định được tất cả mọi người chấp thuận và ủng hộ. Phải trải qua một giai đoạn khủng hoảng trong sự nghiệp lãnh đạo, tôi mới nhận ra rằng tôi chỉ là kẻ làm hài lòng mọi người. Mục tiêu của tôi là khiến mọi người thấy vui. Đó là một mục tiêu sai lầm. Lẽ ra, với vai trò là một lãnh đạo, tôi nên giúp đỡ mọi người, thay vì chỉ cố làm vui lòng họ. Khi nhận ra điều này, con đường lãnh đạo của tôi đã thay đổi. Lần đầu tiên tôi cảm thấy được giải tỏa. Tôi không còn bị trói buộc bởi quan điểm của người khác mà vốn rất khó để chiều theo. Tôi có thể tập trung làm điều mà tôi tin là tốt nhất cho tổ chức và mọi người. Làm cho tất cả mọi người hài lòng là vô trách nhiệm. Và thậm chí là việc không thể. Nếu bạn cũng như tôi, bạn cần phải "cứng rắn" hơn trong quá trình lãnh đạo để đưa ra các quyết định khó khăn.

Hãy nghĩ về một tình huống khi từ bỏ điều mà bạn nghĩ là tốt nhất để đổi lấy một lựa chọn thông thường. Bạn có thể xử lý tình huống khác đi như thế nào? Bạn có thể áp dụng những điều đã học cho quyết định mà bạn phải đối mặt không?



Trong đời thực, lời khuyên hữu ích nhất cho những nhà lãnh đạo không phải là đối xử với những quân tốt như những quân tốt, hay với những hoàng tử như những hoàng tử, mà là đối xử với tất cả mọi người như những con người.

James Mac Gregor Burns[27]

Trong một môi trường làm việc khắc nghiệt, đòi hỏi hiệu suất cao, và sự lãnh đạo tập trung, việc lãnh đạo theo cách thân thiện và quan tâm đến mọi người có thể không được đánh giá cao, đặc biệt nếu bạn vốn dĩ có thiên kiến với hành động (thay vì tình cảm). Vì lý do đó, một số người đã bỏ qua nó. Đây thực sự là một sai lầm – và là thiếu sót trong tiềm năng lãnh đạo của họ. Nếu bạn bắt đầu sự nghiệp lãnh đạo bằng việc coi trọng sự "cứng rắn" trong lãnh đạo, nghĩa là ở khía cạnh năng suất, mà không duy trì các mối quan hệ một cách tốt đẹp, thì bạn có thể đạt được một số cải thiện nho nhỏ tại thời điểm ban đầu, nhưng về lâu dài, bạn sẽ nhanh chóng thất bại vì thờ ơ với đội nhóm hoặc khiến họ bị kiệt sức. Bạn không thể thành công trên hành trình lãnh đạo cho tới khi bạn học được cả hai điều này.

Có phải bạn là người luôn muốn đạt được thành quả và có xu hướng đặt năng suất lên trên con người không? Bạn sẽ thay đổi như thế nào để hướng đến xây dựng các mối quan hệ thân thiện hơn?



Các ngành công nghiệp đang ngổn ngang với những khung xương của các tổ chức mà sự lãnh đạo của các tổ chức này bị phá hoại bởi những kẻ mục nát, những người chỉ cố gắng bòn rút thay vì cho đi… những người không nhận ra rằng tài sản duy nhất không thể thay thế dễ dàng chính là con người.

Le Roy H. Kurtz[(28)]

Những người thành công thường muốn mọi việc được thực hiện và hoàn thành *ngay lập tức*. Họ thường không muốn bị kéo chậm lại vì bất kỳ điều gì hay bất kỳ ai. Nhưng xây dựng các mối quan hệ là một quá trình quý giá và cần nhiều thời gian. Nó có thể tiến triển rất chậm. Nếu bạn là người cực kỳ thành công, bạn có thể tự nhủ rằng: Tôi không cần phát triển các mối quan hệ để trở thành một lãnh đạo giỏi. Và câu trả lời của tôi là: Nếu bạn là người thành công, mọi người sẽ sẵn sàng đi theo bạn – cho dù bạn đối xử hà khắc với họ. Nhưng, khi bạn thôi thúc họ đạt được kết quả mà không đi chậm lại để xây dựng các mối quan hệ, một phần nào đó trong họ sẽ muốn nhìn thấy bạn thất bại. Hãy luôn ghi tâm câu nói sau: Nếu bạn giẫm lên chân người khác lúc leo lên, họ có thể sẽ ngáng chân bạn khi đi xuống.

Bạn cần chậm lại và xây dựng mối quan hệ với thành viên nào trong nhóm và theo cách nào? Bạn sẽ làm gì để cải thiện các mối quan hệ này?



Hãy tin tưởng người khác và họ sẽ thành thật với bạn; hãy đối xử hào phóng với họ, và họ sẽ thể hiện bản thân tuyệt vời đến dường nào.

Ralph Waldo Emerson[29]

Khi những nhà lãnh đạo thể hiện sự thân thiết, nhân viên cấp dưới sẽ tự nhiên trở nên gần gũi với họ. Việc này đôi khi khiến những người này hiểu nhầm lòng tốt thành điểm yếu. Họ tin rằng sự khuyến khích nghĩa là họ không cần phải tôn trọng các ranh giới. Họ cho rằng việc trao quyền cho họ đồng nghĩa với việc họ có quyền tự do làm bất kỳ việc gì mà họ muốn. Do đó, họ lợi dụng những nhà lãnh đạo. Cư xử thân thiết là một sự mạo hiểm, nó có thể khiến bạn thất vọng cả đời, nhưng cũng có thể mang lại cho bạn mối quan hệ bằng hữu lâu dài mà bạn sẽ trân trọng sâu sắc. Nó mang lại cho bạn cơ hội có những mối quan hệ lâu bền và xứng đáng, mà sẽ làm phong phú cuộc sống của bạn và những người khác. Tôi hy vọng rằng bạn sẽ lựa chọn việc xây dựng các mối quan hệ. Tôi đã đưa ra lựa chọn này ngay từ đầu hành trình lãnh đạo của mình, và mặc dù đã bị tổn thương và có đôi lần bị người khác lợi dụng, nhưng tôi vẫn không hối hận về quyết định đó. Hầu hết mọi người đều tôn trọng mối quan hệ, cư xử đúng cách, và tạo thêm giá trị rất lớn cho tôi.

Bạn đã bao giờ cảm thấy người khác lợi dụng bạn vì mối quan hệ của bạn với người đó chưa? Bạn đã xử lý tình huống đó như thế nào? Bạn sẽ cư xử khác đi như thế nào nếu gặp tình huống tương tự hôm nay?



Đức tính quan trọng nhất của nhà lãnh đạo không phải sự hoàn hảo mà là sự tín nhiệm. Bạn phải có được sự tin tưởng thực sự của mọi người.

Rick Warren[(30)]

Hầu hết mọi người đều không muốn thừa nhận những sai lầm, thú nhận những tội lỗi, và đối mặt với những thiếu sót của bản thân. Họ không dám chia sẻ quá nhiều với người khác vì sợ bị phát hiện. Và khi đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, họ càng bị thôi thúc giấu đi những điểm yếu của mình. Hầu hết mọi người tin rằng họ phải thể hiện điểm mạnh nhiều hơn khi họ làm lãnh đạo. Tuy nhiên, nếu những nhà lãnh đạo cố gắng duy trì lớp vỏ bọc bề ngoài này với những người mà họ dẫn dắt, họ không thể xây dựng được mối quan hệ thực sự. Tác giả, mục sư Rick Warren nhận định rằng "Bạn có thể tạo ấn tượng với người khác từ xa, nhưng để tạo sức ảnh hưởng, bạn phải tới gần họ". Để xây dựng mối quan hệ có sức ảnh hưởng thực sự, những nhà lãnh đạo cần phải là người đáng tin cậy. Họ cần biết thừa nhận những sai lầm và thiếu sót của mình. Nói cách khác, họ cần ứng xử chân thật. Đây chính là điểm dễ tổn thương đối với một nhà lãnh đạo.

Bạn đã bao giờ lo sợ bị nhóm của bạn làm tổn thương chưa? Bạn thấy đâu là những điểm dễ tổn thương của bản thân? Bạn sẽ xây dựng thêm độ tin cậy với các thành viên trong nhóm như thế nào?



Sự lãnh đạo không phụ thuộc quá nhiều vào lời nói mà ở thái độ và hành động.

Harold S. Geneen[31]

Có thể bạn không được trời phú cho khả năng làm việc với mọi người. Trên thực tế, có thể bạn phải cố gắng tỏ ra yêu mến một số người đủ để duy trì hứng thú nhằm tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với họ. Nếu bạn gặp khó khăn trong vấn đề này, hãy làm như sau: *Lựa chọn việc quan tâm tới người khác*. Việc yêu mến và quan tâm tới người khác là một lựa chọn nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Nếu bạn chưa từng đưa ra lựa chọn này, hãy thực hiện việc đó. Hãy tìm một điểm gì đó đáng mến về những người bạn gặp và sau đó thể hiện sự yêu mến của bạn với người đó, đặc biệt là đối với các thành viên trong nhóm.

Hãy lập danh sách tất cả thành viên trong nhóm và liệt kê tất những phẩm chất mà bạn ngưỡng mộ ở từng người. Những phẩm chất của họ có giá trị như thế nào đối với nhóm của bạn?



Tại sao tôi luôn phải tiếp nhận toàn bộ một con người trong khi thứ tôi thực sự cần chỉ là đôi bàn tay của anh ta?

Henry Ford[32]

Hãy suy ngẫm về việc này: Các mối quan hệ là một mớ hỗn độn. Nhiều nhà lãnh đạo chỉ muốn giao thiệp với người khác trong giới hạn quan hệ công việc. Nhưng trên thực tế, khi bạn lãnh đạo ai đó, bạn sẽ tương tác với toàn bộ con người họ – bao gồm những mối quan hệ rắc rối, cuộc sống gia đình, các vấn đề về sức khỏe và những thói quen. Sự phức tạp trong các vấn đề về con người có thể khiến bạn vỡ mộng, chán nản và khiến việc lãnh đạo trở nên khó khăn. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo giỏi sẽ hiểu được rằng trọng tâm lãnh đạo nằm ở việc ứng xử với người khác và xử trí được cả mặt xấu lẫn mặt tốt ở mỗi người. Họ có thể nhìn vào thực tại khó khăn, thấy được sai sót của người khác, đối mặt với sự thật, và lãnh đạo với tinh thần chân thực và sẵn lòng. Họ không né tránh vấn đề, mà sẽ giải quyết chúng. Các nhà lãnh đạo khi xây dựng các mối quan hệ sẽ hiểu được rằng mâu thuẫn chính là một phần của tiến bộ. Thậm chí nó còn mang tính xây dựng.

Có khi nào bạn né tránh những vấn đề nảy sinh với các thành viên trong nhóm thay vì giải quyết chúng không? Hãy chỉ ra một vấn đề mà bạn sẽ giải quyết ngày hôm nay và cách thức bạn tiếp cận vấn đề đó.



Khi nhìn lại, cuộc đời tôi dường như là một cuộc vượt chướng ngại vật lớn, còn tôi chính là chướng ngại vật lớn nhất.

Jack Paar[33]

Một trong những bí quyết giao tiếp với mọi người và xây dựng mối quan hệ là hiểu và yêu mến bản thân. Trong cuốn sách *Winning with People* (Đắc nhân tâm) của mình, tôi đã gọi đây là Nguyên tắc Phản chiếu, trong đó có nêu: "Người đầu tiên chúng ta cần hiểu chính là bản thân mình". Việc xây dựng mối quan hệ luôn phải bắt đầu từ chính bản thân bạn. Nói cách khác, bạn phải hiểu chính mình. Hãy tìm hiểu về điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Hiểu được cách bạn nghĩ, cảm nhận, và hành động trong mọi tình huống. Điều đó cũng có nghĩa là bạn phải trung thực với chính mình và chịu trách nhiệm làm những việc sẽ giúp cuộc sống của bạn tốt hơn. Sau khi hiểu được mình là ai, hãy quên bản thân đi và dành sự tập trung vào người khác. Bạn có thể hiểu và cảm thông với người khác từ vị thế của người có sức mạnh.

Hãy viết một bản đánh giá trung thực về những điểm mạnh và điểm yếu của bạn. Bạn sẽ thay đổi khía cạnh nào để sống tốt hơn? Bạn sẽ làm gì và khi nào?



Lãnh đạo và học hỏi là hai quá trình không thể tách rời nhau.

John Fitzgerald Kennedy[(34)]

Người biết lãnh đạo hiệu quả là người không phụ thuộc vào các quy tắc hay hệ thống. Họ xem xét cảm xúc của người khác. Họ suy nghĩ về năng lực của con người hơn là các quy định. Họ suy nghĩ về sự đồng thuận hơn là các quy trình. Và họ không bao giờ cố gắng lãnh đạo bằng khuôn phép. (Bất kỳ ai cũng cần hiểu rằng mọi khuôn phép cuối cùng đều bị phá bỏ). Thay vào đó, họ ứng xử thân tình bất cứ khi nào họ giao thiệp với mọi người. Họ lắng nghe, tìm hiểu, và sau đó là lãnh đạo. Họ phát triển các mối quan hệ. Họ có nhiều hơn một chính sách mở cửa – họ biết rằng cánh cửa có thể mở theo cả hai hướng. Họ đi qua cánh cửa đó và kết nối với những người theo họ.

Cách "ứng xử thân tình" của bạn đối với những người trong nhóm là như thế nào? Hãy liệt kê ba việc bạn làm để giao tiếp với những người trong nhóm của bạn ngày hôm nay.



Lãnh đạo một tổ chức là việc liên quan tới linh hồn cũng như hệ thống. Sự lãnh đạo hiệu quả khởi nguồn từ sự hiểu biết.

Herb Kelleher[35]

Để đạt được sự tiến bộ, những nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ bỏ qua yếu tố con người khi xem xét bất kỳ việc gì mà họ làm. Những nhà lãnh đạo này luôn nghĩ đến nhân viên khi cân nhắc mọi việc – vị trí của họ, điều họ tin tưởng, cảm giác của họ. Mọi câu hỏi mà họ đặt ra luôn xoay quanh nhân viên. Biết được những việc cần làm là chưa đủ để giúp một người trở thành nhà lãnh đạo giỏi. Một việc làm mang tính đúng đắn không đồng nghĩa với việc người khác sẽ để bạn làm việc đó. Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ xem xét việc này, sau đó họ sẽ suy nghĩ và lập kế hoạch theo đó. Và để thực hiện việc này, bạn cần có tâm trạng ổn định, duy trì thái độ lạc quan, có một đôi tai biết lắng nghe, và thể hiện cho người khác thấy tính cách chân thực của bạn.

Hãy mô tả điều mà từng thành viên trong nhóm coi trọng và mong muốn hoặc hy vọng trong cuộc sống của họ. Nếu bạn không biết, hãy tìm hiểu – đây là yếu tố sống còn để xây dựng mối quan hệ.



Bất kể bạn muốn người khác làm gì cho mình, hãy làm điều tương tự cho họ.

Jesus Christ

Trong khi bạn luôn muốn tạo động lực cho người khác, có một ranh giới mong manh giữa việc thao túng người khác để đạt được mục đích cá nhân và thúc đẩy họ vì lợi ích chung. Những nhà lãnh đạo giỏi có thể giữ xu hướng đó trong tầm kiểm soát và để không vượt qua ranh giới từ thúc đẩy sang thao túng bằng cách tuân thủ nguyên tắc vàng: "Đối xử với người khác theo cách bạn muốn người khác đối xử với mình". Nguyên tắc đơn giản này có thể được hiểu và tuân thủ một cách rộng rãi và là hướng dẫn đơn giản, sâu sắc, tích cực nhất trong cuộc sống. Thực hành nguyên tắc vàng này trong quá trình lãnh đạo sẽ giúp mọi người cảm thấy được tôn trọng. Điều đó thay đổi toàn bộ môi trường của một phòng ban hoặc một tổ chức. Khi những nhà lãnh đạo chuyển hướng từ việc ra lệnh nhân viên sang tôn trọng họ, thì nhân viên của họ sẽ thay đổi từ cảm giác giống như một cổ phần sang cảm giác giống như một cổ đông.

Hãy liệt kê ba việc mà bạn sẽ làm ngay ngày hôm nay để đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn họ đối xử với bạn.



Những lời nói tốt đẹp có thể ngắn gọn và dễ nói, nhưng âm vang của chúng là vô tận.

Mẹ Teresa

Một ngày, Truett Cathy, nhà sáng lập Chick-fil-A, đã nói với tôi: "Bạn có biết cách tôi xác định người cần sự khuyến khích không? Nếu người đó đang thở, họ cần sự vỗ về nhẹ vào lưng!" Tôi chưa từng gặp người nào mà không thích và được lợi từ sự khuyến khích. Với vai trò lãnh đạo, bạn có nhiều khả năng để nâng đỡ người khác thông qua sự khuyến khích. Những câu nói như "Tôi rất vui vì được làm việc với bạn; bạn đã tạo thêm giá trị rất lớn cho nhóm của chúng ta" có ý nghĩa rất lớn khi xuất phát từ những người hết sức quan tâm đến lợi ích của đội nhóm, phòng ban, hoặc tổ chức. Nếu bạn muốn mọi người trở nên tích cực và vui vẻ khi thấy bạn đến, hãy khuyến khích họ. Nếu bạn trở thành nguồn khích lệ chính đối với những thành viên trong nhóm, họ sẽ làm việc chăm chỉ và cố gắng để đạt được những kỳ vọng tích cực của bạn.

Hãy viết ra một điều tích cực mà bạn có thể chân thành nói về từng người trong nhóm của bạn. Sau đó hãy dành thời gian trong tuần tiếp theo này để khen ngợi từng người một về điểm tích cực của họ.



Sự lãnh đạo hiệu quả không phải là việc đưa ra những bài diễn thuyết, hay được mọi người yêu mến; nó được xác định bằng kết quả chứ không phải bằng thuộc tính.

Peter Drucker[36]

Một số người cho rằng để xây dựng được mối quan hệ vững chắc, họ cần đối xử với những thành viên trong nhóm như những thành viên trong gia đình. Những người khác lại nghĩ rằng trở thành một lãnh đạo biết quan tâm nghĩa là cho phép những thành viên trong nhóm làm bất cứ việc gì họ muốn. Cả hai lối suy nghĩ này đều sai. Không ai cư xử thực dụng với gia đình của họ. Tôi cũng không. Tôi tận tâm với gia đình ở mức độ sâu sắc hơn đối với bất kỳ người nào khác. Bất kể họ làm gì, tôi đều sẵn sàng yêu thương họ không điều kiện. Họ có đặc quyền mà tôi không thể trao cho bất kỳ người nào khác. Và sự nhân nhượng luôn là điều không đổi. Điều khiến gia đình trở nên tuyệt vời lại không thể tạo ra một đội nhóm hoàn hảo. Gia đình coi trọng tính kết nối hơn là sự đóng góp. Các công ty lại coi trọng sự đóng góp hơn là tính kết nối. Những nhóm giỏi nhất luôn cố gắng đạt được sự cân bằng của hai điều này.

Có thành viên nào trong nhóm của bạn luôn muốn được đối xử như một "thành viên trong gia đình" không? Bạn sẽ nói gì với người đó để cân bằng giữa sự đóng góp và tinh thần kết nối của người này?



Mục tiêu tốt đẹp của sự lãnh đạo chính là giúp những người yếu kém làm việc tốt hơn và giúp đỡ những người làm tốt có thể làm tốt hơn nữa.

Jim Rohn[37]

Mọi người đều gặp vấn đề riêng và phạm sai lầm trong công việc. Mọi người đều cần cải thiện và cần ai đó có thể ở bên để giúp họ cải thiện. Với vai trò một nhà lãnh đạo, trách nhiệm và cũng là đặc quyền của bạn chính là trở thành người giúp đỡ họ trở nên tốt hơn. Tôi tin rằng mọi người đều có thể thay đổi thái độ và cải thiện khả năng của mình. Và bởi vì tôi thực sự tin như vậy, tôi nói với họ về những điểm mà họ làm chưa tốt. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo và bạn muốn giúp đỡ mọi người, bạn luôn phải sẵn sàng trò chuyện một cách cứng rắn và thẳng thắn với họ. Vậy, làm thế nào để một nhà lãnh đạo vừa có thể cư xử một cách thân thiện, vừa có thể giúp người khác phát triển hơn? Câu trả lời nằm ở việc cân bằng giữa sự quan tâm và sự thẳng thắn. Sự quan tâm mà không có sự thẳng thắn tạo nên mối quan hệ bất bình thường. Sự thẳng thắn nhưng thiếu sự quan tâm tạo nên mối quan hệ xa cách. Nhưng nếu cân bằng được hai yếu tố này, mối quan hệ sẽ ngày càng khăng khít.

Khi một người trong lĩnh vực bạn phụ trách gặp vấn đề, bạn có khuynh hướng thể hiện sự quan tâm mà không có sự thẳng thắn hoặc ngược lại, có sự thẳng thắn mà không có sự quan

tâm hay không? Bạn sẽ làm gì để cân bằng được hai yếu tố này?



Trung thực là sự tổn thương do một người bạn gây ra, nhưng dối trá là nụ hôn của một kẻ thù.

Sách Châm ngôn

Để lãnh đạo thành công, điều quan trọng là phải coi trọng con người. Đó là cơ sở cho mối quan hệ vững chắc. Quan tâm tới người khác chứng tỏ bạn coi trọng họ. Tuy nhiên, nếu bạn muốn giúp họ tiến bộ hơn, bạn cần phải nói thật về những điểm họ cần cải thiện. Việc đó thể hiện rằng bạn coi trọng tiềm năng của người đó, và đòi hỏi bạn phải thẳng thắn. Một trong những bí quyết để thẳng thắn là suy nghĩ, phát ngôn, và hành động theo hình mẫu mà người đó có tiềm năng trở thành và suy nghĩ về cách thức bạn có thể giúp đỡ anh ta trở thành mẫu người đó. Thẳng thắn không hề có hại. Nó được ví như công việc của một bác sỹ phẫu thuật. Phẫu thuật có thể gây ra sự đau đớn, nhưng nó mang ý nghĩa giúp đỡ và không hề có hại. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn phải sẵn sàng và có khả năng làm việc đó. Nếu không, bạn sẽ không thể giúp đỡ những thành viên trong nhóm phát triển và thay đổi.

Hãy xem xét một cuộc trò chuyện thẳng thắn mà bạn đã từng trao đổi nhưng không mang lại kết quả tích cực. Nếu có thể trao đổi lại một lần nữa, bạn sẽ nói điều gì khác đi để nhấn mạnh tiềm năng của người trò chuyện với bạn và bạn sẽ làm gì để giúp anh ta đạt được tiềm năng đó?



Ra lệnh là để phục vụ, không hơn và cũng không kém.

Andre Malraux[38]

Để giúp bạn duy trì mức cân bằng giữa sự quan tâm và sự thẳng thắn, tôi đã lập danh sách kiểm tra sự thẳng thắn và quan tâm trong giao tiếp với mọi người. Nếu bạn có thể đưa ra câu trả lời là "có" cho các câu hỏi sau đây trước khi trò chuyện thẳng thắn với ai đó, thì có thể bạn đã xác định đúng động cơ của bản thân và có khả năng giao tiếp hiệu quả.

- Mình có đầu tư đúng mức vào mối quan hệ này để có thể thẳng thắn với họ không?

- Mình có thực sự coi trọng họ không?

- Có chắc rằng đây là vấn đề của họ chứ không phải của mình không?

- Liệu có phải mình không lên tiếng vì mình cảm thấy bị đe dọa không?

- Liệu vấn đề này có quan trọng hơn mối quan hệ không?

- Liệu cuộc đối thoại này có rõ ràng là chỉ phục vụ lợi ích của họ chứ không phải của mình không?

- Liệu mình có sẵn sàng đầu tư thời gian và sức lực để giúp họ thay đổi không?

• Liệu mình có sẵn sàng chỉ cho họ thấy cách thức làm một việc nào đó, thay vì chỉ nói về vấn đề của họ không?

• Liệu mình có sẵn sàng và có khả năng đặt ra những kỳ vọng rõ ràng, cụ thể không?

Suy nghĩ về một thành viên trong nhóm mà bạn cần phải nói chuyện thẳng thắn, sau đó hãy xem xét tỉ mỉ danh sách kiểm tra sự thẳng thắn và quan tâm, viết câu trả lời của bạn.



Chìa khóa quan trọng nhất để lãnh đạo thành công chính là khả năng điều hướng và thử thách những điểm mạnh nhất bên trong những người mà bạn lãnh đạo.

Khuyết danh

Hầu hết những lãnh đạo tôi từng tiếp xúc đều phải đối mặt với một cuộc trò chuyện thẳng thắn mà họ biết họ cần làm nhưng lại lảng tránh. Thông thường, họ miễn cưỡng vì một trong hai lý do sau: hoặc là họ không muốn đối đầu, hoặc là họ sợ sẽ làm tổn thương người mà họ cần nói chuyện. Sự thật là không phải ai cũng có thể phản ứng tích cực trong các cuộc trò chuyện thẳng thắn. Hãy suy ngẫm về điều này: sự thật hay mất lòng. Lần sau, khi bạn thấy mình cần phải nói chuyện thẳng thắn, chỉ cần nhớ rằng:

• Hãy nói một cách nhanh chóng – xúc bỏ đống đất khi nó còn ít.

• Hãy nói một cách bình tĩnh, đừng bao giờ tức giận – sử dụng danh sách kiểm tra sự thẳng thắn và quan tâm.

• Hãy nói một cách tế nhị – nếu bạn muốn giúp đỡ người khác, đừng khiến họ cảm thấy xấu hổ.

• Hãy nói một cách chu đáo, theo cách làm giảm sự xấu hổ hoặc hăm dọa.

Có khi nào bạn né tránh một cuộc trò chuyện thẳng thắn mà bạn biết là cần thiết với một thành viên trong nhóm chưa? Vì

sao bạn lại làm thế? Bạn sẽ làm gì ngày hôm nay để thảo luận thẳng thắn với thành viên đó?



Lãnh đạo giỏi bao gồm cả trách nhiệm đối với lợi ích của nhóm, có nghĩa là một số người sẽ tức giận trước các hành động và quyết định của bạn. Điều này là không thể tránh khỏi – nếu bạn là người đáng kính trọng.

Colin Powell[39]

Mối quan hệ vững chắc được xác định dựa trên mức độ một người quan tâm tới người còn lại. Nhưng chỉ vì người ta quan tâm đến nhau không có nghĩa rằng họ luôn đi bên nhau. Giúp cả nhóm cùng đồng hành để hoàn thành mục tiêu là trách nhiệm của nhà lãnh đạo, mà việc này thường yêu cầu sự thẳng thắn. Bạn của tôi, Colin Sewell, chủ sở hữu của một số đại lý ô tô, từng nói với tôi rằng: "Những nhà lãnh đạo phải đưa ra những quyết định tốt nhất cho số đông thành viên. Bởi vậy, họ phải biết bỏ qua việc đáp ứng yêu cầu của một cá nhân nếu việc đó làm tổn hại đến lợi ích của đội nhóm hoặc tổ chức". Đạt được thành quả luôn là việc quan trọng, và những nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ lơ là theo dõi việc này. Nếu bạn muốn lãnh đạo tốt mọi người, bạn cần phải sẵn sàng dẫn dắt họ một cách dứt khoát.

Có khi nào bạn thấy bản thân mình chú trọng vào một hoặc một số cá nhân mà làm tổn hại đến nhóm hay không? Bạn cần làm gì để thay đổi điều này?



Một nhà lãnh đạo đích thực phải có một chính sách mở cửa thực sự để những người trong nhóm không ngại tìm đến anh ta vì bất cứ lý do nào.

Harold S. Geneen[40]

Khi bạn làm việc với mọi người và trò chuyện thẳng thắn với họ, xin hãy nhớ rằng: sự thẳng thắn là một con dao hai lưỡi. Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả và có được sự tin tưởng của mọi người, bạn phải để họ thẳng thắn với bạn. Bạn phải tìm kiếm sự phản hồi từ họ. Và bạn cần đủ chín chắn và tin cậy để tiếp nhận những phê bình của người khác mà không phản kháng lại và biết rút ra kinh nghiệm cho mình. Chuyên gia về lãnh đạo – Warren Bennis đã chia sẻ rằng: "Những nhà lãnh đạo hiệu quả coi trọng sự bất đồng quan điểm, cũng như khuyến khích nó. Họ hiểu rằng bất kỳ sự phiền muộn nhất thời nào mà họ trải qua khi có người nói rằng họ sai thường mang lại lợi ích cho họ nhiều hơn vì 'những lời tranh cãi đáng suy ngẫm' sẽ làm tăng khả năng đưa ra quyết định đúng đắn cho nhà lãnh đạo". Sự quan tâm đến mọi người, đưa ra quyết định đúng đắn cho những người liên quan, và xây dựng mối quan hệ vững chắc chính là những yếu tố tạo nên sự lãnh đạo thành công.

Bạn làm gì để đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm không ngại tìm đến bạn vì bất kỳ lý do nào? Ai là người trong số các thành viên của nhóm có thể nhanh chóng đưa ra ý kiến phản hồi cho bạn?



Bạn có thể thỏa sức ước mơ, sáng tạo, thiết kế và xây dựng ý tưởng tuyệt vời nhất trên thế giới, nhưng cần có người để biến ước mơ đó thành hiện thực.

Walt Disney[41]

Những nhà lãnh đạo về bản chất là những người có tầm nhìn xa trông rộng. Họ có nhiều tham vọng và hoài bão lớn. Họ muốn thành công, và thành công rực rỡ. Nhưng nếu chỉ có tầm nhìn xa mà thiếu đi một đội nhóm vững mạnh thì mọi thứ sẽ biến thành cơn ác mộng. Làm việc theo nhóm là phương pháp làm việc tuyệt vời. Thông thường, những nhà lãnh đạo chia sẻ tầm nhìn của họ với tôi, sau đó hỏi tôi rằng: “Anh có nghĩ nhân viên sẽ tin vào tầm nhìn của tôi không?” Khi họ hỏi tôi như vậy, tôi biết câu hỏi thực sự của họ là: “Liệu những người của tôi có tin tôi hay không?” Tầm cỡ và sự phù hợp trong tầm nhìn của một nhà lãnh đạo thường không phải là yếu tố quyết định liệu có đạt được tầm nhìn đó hay không. Trước khi bạn yêu cầu mọi người cùng phấn đấu để đạt được tầm nhìn, họ cần phải tin tưởng vào sự lãnh đạo của bạn. Và để họ tin tưởng bạn với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn phải có được sự tin tưởng và sự cho phép dẫn dắt từ họ.

Những người trong nhóm có thực sự để bạn lãnh đạo họ không? Bạn dựa vào đâu để trả lời như vậy? Bạn sẽ cải thiện bản thân như thế nào để đạt được sự tin tưởng của họ?



Một nhà lãnh đạo sẽ đưa người khác tới nơi mà họ muốn. Một nhà lãnh đạo giỏi sẽ dẫn người khác tới nơi họ không thực sự muốn, nhưng là nơi họ cần phải đến.

Rosalynn Carter[42]

Để trở thành nhà lãnh đạo thành công, bạn phải sẵn sàng mạo hiểm với những mối quan hệ mà bạn đã xây dựng vì lợi ích lớn hơn. Nếu việc đạt được tầm nhìn đáng để xây dựng nhóm, thì nó cũng đáng để mạo hiểm các mối quan hệ, song việc này sẽ gây ra sự căng thẳng cho người lãnh đạo. Sự căng thẳng này buộc bạn phải lựa chọn: thu hẹp tầm nhìn hoặc khai thác tối đa các thành viên để đạt được tầm nhìn đó. Nếu bạn muốn làm được việc lớn, bạn cần phải kéo mọi người ra ngoài vùng an toàn của họ. Họ có thể thất bại. Họ có thể tìm cách loại bỏ sự căng thẳng của bản thân bằng cách chống đối bạn hoặc từ bỏ. Nếu bạn mạo hiểm và chiến thắng, những người trong nhóm sẽ có được sự tự tin, niềm tin tăng lên, và cả nhóm sẽ sẵn sàng để đối mặt với những thử thách khó khăn hơn. Tuy nhiên, nếu bạn mạo hiểm và thất bại, bạn sẽ mất đi sự tín nhiệm trong các mối quan hệ với các thành viên trong nhóm và bạn sẽ phải xây dựng lại các mối quan hệ này. Song, sẽ chẳng có sự tiến bộ nào nếu không dám mạo hiểm, bởi thế bạn nên làm quen với việc này.

Bạn khai thác tối đa người của mình theo cách nào để đạt được tầm nhìn trong lĩnh vực của bạn? Bạn sẽ mạo hiểm làm thêm những gì để kéo họ ra khỏi vùng an toàn của mình?



Những nhà lãnh đạo xuất sắc trong mọi thời đại là những người biết thiết lập các chỉ tiêu cho bản thân và không ngừng nỗ lực để vượt qua các chỉ tiêu đó.

Thomas Watson[43]

Thành quả là yếu tố tạo nên và phân biệt những nhà lãnh đạo thực sự với những người chỉ đơn thuần mang danh lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo giỏi luôn biến mục tiêu thành hiện thực. Họ tạo ra kết quả. Họ có thể tạo ra sức ảnh hưởng lớn tới một tổ chức. Bản thân họ không chỉ là những cá nhân có năng suất làm việc cao, mà họ còn tạo đà phát triển và xây dựng được môi trường thành công, nhờ đó giúp cho đội nhóm làm việc tốt hơn, vững mạnh hơn và hiệu quả hơn. Không ai có thể làm điều này một cách giả dối. Hoặc là bạn đem lại và tạo thêm các giá trị cốt lõi cho tổ chức (bất kể là giá trị nào), hoặc bạn không đem lại điều gì cả. Nếu bạn muốn phát triển vai trò lãnh đạo, bạn nhất thiết phải tạo ra kết quả. Không còn cách nào khác cả.

Các kết quả được đánh giá như thế nào ở tổ chức của bạn? Hãy tìm cách đánh giá sự đóng góp của cá nhân bạn, cũng như của cả nhóm.



Có hai loại người trong cộng đồng kinh doanh: những người tạo ra kết quả và những người viện lý do không thể thực hiện.

Peter Drucker

Khả năng tạo ra kết quả luôn là ranh giới để phân biệt sự thành công. Nó cũng vạch ra ranh giới để xét khả năng lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo đích thực biết và chỉ ra cách thức đạt được năng suất. Những buổi chia sẻ khả năng lãnh đạo của họ đều được minh họa thêm bởi những bước đi của họ. Họ tạo ra kết quả. Họ dựa vào hiệu quả công việc, chứ không phải bằng tiềm năng của bản thân. Họ lãnh đạo bằng sự gương mẫu. Và khả năng đạt được thành công của họ khiến những người chỉ trích họ im lặng và xây dựng danh tiếng cho họ. Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ dẫn dắt nhân viên tới nơi mà họ muốn – chứ không chỉ đơn giản điều nhân viên tới đó. Họ giống những hướng dẫn viên du lịch hơn là những hãng lữ hành. Vì sao ư? Bởi vì người ta luôn tin vào những gì chúng ta làm hơn những gì chúng ta nói. Bởi vậy sự tín nhiệm đối với một nhà lãnh đạo có thể được tóm gọn trong hai chữ: *gương mẫu*.

Hãy liệt kê những phẩm chất mà bạn coi là điểm mạnh của mình? Phẩm chất nào tỏa sáng nhất? Bạn sẽ phát triển thêm những phẩm chất này như thế nào?



Gương mẫu không phải là yếu tố chính tạo ảnh hưởng đến người khác, mà là yếu tố duy nhất.

Albert Schweitzer[44]

Những người tạo ra kết quả và những người đạt được thành quả luôn có ảnh hưởng đến những người làm việc với họ và những người dưới quyền họ. Năng suất giúp họ luôn đứng đầu. Và khi người tạo ra kết quả hoàn thành việc xây dựng các mối quan hệ mặc dù chậm hơn, khả năng lãnh đạo của người đó thực sự đã khởi sắc! Điều này là có thật, bởi vì những nhà lãnh đạo có năng suất làm việc cao chính là hình mẫu cho những người mà họ lãnh đạo, năng suất làm việc của họ sẽ tạo nên tiêu chuẩn cho cả nhóm. Tổng thống Abraham Lincoln đã nhận thức rõ được điều này. Trong cuộc Nội chiến Hoa Kỳ, Tổng thống đã cách chức Tướng John C. Fremont vì lý do: "Sai lầm lớn nhất của Tướng Fremont là ông ấy đã tự cô lập bản thân và không cho phép ai gặp gỡ ông ấy". Tổng thống Lincoln biết rằng những nhà lãnh đạo cần phải là một thành viên trong nhóm, truyền cảm hứng cho các thành viên khác bằng khả năng của mình, cho họ thấy những tiêu chuẩn họ nên tuân theo trong các hành động của mình. Khi những nhà lãnh đạo đạt được thành quả, những người của họ cũng sẽ làm tương tự. Những nhà lãnh đạo có năng suất làm việc cao phát triển mạnh nhờ vào thành quả – của bản thân họ và của đội nhóm. Họ chỉ ra con đường và những người khác đi theo.

Bạn sẽ truyền đạt các mục tiêu của mình và những thành quả mà bạn đạt được cho nhóm của bạn như thế nào? Bạn thể hiện hiệu suất làm việc của bản thân và thiết lập một hình mẫu để người khác noi theo bằng cách nào?



Lãnh đạo là khả năng biến tầm nhìn thành hiện thực.

Warren Bennis

Những nhà lãnh đạo giỏi không ngừng truyền đạt tầm nhìn của tổ chức. Họ làm việc này một cách rõ ràng, sáng tạo, và thường xuyên. Nhưng điều này không có nghĩa là những người tiếp nhận thông điệp đều hiểu và tin theo. Những nhà lãnh đạo hiệu quả cũng truyền đạt tầm nhìn thông qua hành động, nhờ đó giúp mọi người hiểu được nó theo cách mà có thể trước đó họ chưa hiểu. Khi những người thừa hành nhìn thấy kết quả tích cực và nhận thấy các mục tiêu được hoàn thành, họ sẽ có cái nhìn rõ ràng hơn về ý nghĩa của việc đạt được tầm nhìn. Và với từng ngày làm việc hiệu quả, nhóm sẽ từng bước tiến gần hơn tới mục tiêu biến tầm nhìn thành hiện thực. Việc đó sẽ khuyến khích các thành viên trong nhóm. Nó minh chứng cho những nỗ lực của họ. Nó làm cho tầm nhìn trở nên rõ ràng hơn. Và sự rõ ràng sẽ có sức thuyết phục. Năng suất làm việc cũng giúp mở rộng tầm nhìn, bởi vì với sự tự tin và kỹ năng ngày càng tăng, những người làm công việc đó sẽ nhận ra rằng họ thực sự có thể làm được nhiều hơn những gì họ nghĩ.

Lần cuối cùng bạn truyền đạt tầm nhìn cho nhóm là khi nào? Hãy cân nhắc cẩn thận, viết ra tầm nhìn của bạn và đánh giá khả năng thành công của nó, sau đó hãy thường xuyên truyền đạt tầm nhìn này một cách sáng tạo bằng nhiều cách khác nhau.



Ý chí là một trạng thái tâm lý. Nó là sự kiên định, lòng dũng cảm và niềm hy vọng. Nó là sự tự tin, nhiệt huyết và lòng trung thành... Nó níu giữ sức mạnh, tinh thần chịu đựng đến cùng – ý chí giành chiến thắng. Có ý chí, tất cả mọi thứ đều có thể, thiếu nó mọi thứ đều vô nghĩa.

George C. Marshall[45]

Nhiều người trong vai trò lãnh đạo thường cố gắng giải quyết vấn đề bằng cách sử dụng các hệ thống. Hoặc trả tiền cho người khác để giải quyết vấn đề cho họ. Nhưng sự thật là, những nhà lãnh đạo không thể giao phó việc giải quyết các vấn đề cho bất kỳ ai khác. Họ phải chủ động vượt qua các chướng ngại vật, dập tắt những đám cháy, sửa chữa những lỗi lầm, và chỉ hướng cho mọi người. Nhà lãnh đạo giỏi cần phải như vậy. Sử gia đồng thời là nhà bình luận Thomas Carlyle đã từng nói rằng: "Không gì có thể xây dựng lòng tự trọng và sự tự tin bằng những thành tích". Và một khi hiệu quả của họ ảnh hưởng lên toàn bộ nhóm, năng suất họ tạo ra sẽ giải quyết rất nhiều vấn đề – nhiều hơn bất kể nhà quản lý hoặc tư vấn nào có thể. Năng suất tạo nên cảm hứng. Những người cảm thấy hài lòng về bản thân thường tạo ra kết quả tốt. Và kết quả này sẽ tạo động lực tích cực và tinh thần phấn chấn trong một thời gian dài.

Bạn đang đồng hành cùng những người của mình và giúp họ giải quyết vấn đề bằng cách nào? Bạn có thể làm gì thêm để giúp đỡ họ cải thiện năng suất và nâng cao tinh thần?



Khi bạn thành công, sẽ không còn gì đau khổ cả.

Joe Namath[46]

Đâu là cách hiệu quả nhất để giải quyết các vấn đề? Hãy sử dụng động lực. Nhà lãnh đạo phải tạo ra động lực như thế nào? Hãy giúp đỡ nhóm thành công bằng chính năng lực của họ. Nếu bạn không nghĩ đến việc giúp đỡ nhóm thành công, thì bạn không thể có được lối suy nghĩ của một nhà lãnh đạo. Hãy tìm kiếm những thử thách nho nhỏ cho từng thành viên trong nhóm giải quyết để họ có thể trải nghiệm thế nào là thành công cá nhân. Sau đó hãy tìm kiếm những thử thách lớn hơn để mọi người cùng nhau chinh phục như một đội nhóm đoàn kết. Khi cá nhân và tập thể đạt được nhiều thành công, bạn càng có thể tăng mức độ khó của các thử thách. Và nhờ đó bạn tạo được động lực.

Hãy nghĩ về một thử thách nhỏ cho từng thành viên trong nhóm của bạn để giúp họ xây dựng sự tự tin và khơi dậy động lực. Liệu có cách nào để biến những thành công cá nhân này thành mục tiêu lớn hơn cho cả nhóm hay không?



Nếu bạn đang trượt dần, thì hoặc là bạn đang mất đà hoặc là bạn đang xuống dốc.

Joan Walsh[(47)]

Khi các tổ chức được lãnh đạo hiệu quả, duy trì tinh thần làm việc tốt và đạt năng suất cao theo thời gian, họ đạt được động lực. Đây chính là người bạn tốt nhất của bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Động lực giúp một nhà lãnh đạo làm bất cứ việc gì và mọi thứ trở nên dễ dàng hơn. Đó là lý do vì sao tôi gọi nó là kẻ phóng đại tuyệt vời. Không có động lực, mọi thứ khó thực hiện hơn. Và ngược lại khi có động lực, tất cả trở nên dễ dàng hơn. Động lực trong lãnh đạo cũng tương tự như vậy. Bạn sẽ làm tốt hơn cả khả năng thực sự của mình. Ví dụ, hãy nghĩ đến những gì đã xảy ra với Apple khi công ty này tung ra sản phẩm iPhone. Nó đã tạo ra một làn sóng thúc đẩy và tăng mạnh thị phần của công ty, không chỉ ở dòng điện thoại thông minh mà còn ở các dòng máy tính. Sau nhiều năm bị xem như một công ty thuộc thị trường ngách với một lượng khách hàng khá nhỏ tuy rất trung thành, giờ đây Apple trở thành công ty lớn và phát triển ngày càng mạnh mẽ. Đó là lý do vì sao tôi thường khuyên những nhà lãnh đạo dành nhiều thời gian hơn để tạo động lực.

Bạn đánh giá tinh thần và năng suất hiện nay của mình như thế nào? Bạn và nhóm của bạn có thể làm gì để cải thiện mức độ này và bắt đầu tạo động lực?



Không nên lo lắng về việc sẽ có thêm bạn bè hay kẻ thù. Hãy lưu tâm đến việc giành chiến thắng, vì nếu thắng kẻ thù sẽ không thể làm tổn thương bạn, còn nếu thua bằng hữu cũng sẽ chẳng ở bên bạn.

Paul "Bear" Bryant[48]

Những nhà lãnh đạo hiệu quả hiểu được động lực và vận dụng nó vào lợi ích của tổ chức. Và họ cũng biết được rằng có ba loại người khi nói về động lực. *Những người tiếp nhận động lực* không tạo ra hay chấm dứt bất kỳ công việc gì, năng suất và hiệu quả của họ hầu hết dựa vào những việc mà người khác thực hiện trong tổ chức. Vì lý do này, họ cần những nhà lãnh đạo giỏi để đem lại và tạo ra môi trường làm việc năng suất. *Những người phá vỡ động lực* hủy hoại tinh thần, gây rắc rối, họ không những không tạo ra kết quả, mà còn ngăn cản người khác tạo ra kết quả. *Những người tạo ra động lực* là những nhà lãnh đạo mang lại và biến mọi thứ thành hiện thực, để tạo nên động lực. Bạn nên dành phần lớn thời gian và công sức của mình vào những người tạo động lực và có chiến lược trong việc sử dụng họ để họ có thể tạo ra ảnh hưởng lớn nhất.

Ai là thành viên trong nhóm mà bạn cho là người tạo ra động lực. Bạn sẽ đầu tư thời gian và công sức của mình vào sự phát triển của họ và đạt được sức ảnh hưởng lớn nhất như thế nào?



Cách một đội nhóm thể hiện như một thực thể thống nhất sẽ quyết định sự thành công của nó. Có thể bạn đang có trong tay những ngôi sao tuyệt nhất trên thế giới, nhưng nếu họ không hợp tác với nhau, thì nhóm của bạn chẳng đáng một xu.

Babe Ruth[(49)]

Sự tín nhiệm vào lãnh đạo tăng lên khi bạn và nhóm của bạn làm việc năng suất. Trong hầu hết các tổ chức, đó là điều giúp bạn thành công và người thành công luôn thu hút mọi người – trong đó có một số người tài giỏi, một số người yếu kém và một số trung bình. Chìa khóa để xây dựng một đội nhóm thành công là nhận diện, lựa chọn và giữ lại được những người tài giỏi nhất trong số những người bạn thu hút được. Tuy nhiên, việc sở hữu những người tài giỏi trong nhóm không đồng nghĩa với việc đảm bảo cho sự thành công. Bạn vẫn có thể thất bại với những tiền đạo giỏi, nhưng chắc chắn bạn không thể chiến thắng nếu không có họ. Sự khác biệt nằm ở việc gắn kết họ vào trong một nhóm. Việc này sẽ tốn thời gian. Nhưng hãy nhớ rằng: Nếu không chứng minh được mình là một người tạo dựng, bạn sẽ không thể thu hút và giữ lại những người tạo dựng đã được chứng minh khác. Đó là lý do vì sao cá nhân bạn cần phải tạo dựng và gương mẫu đi đầu.

Ai là người tạo dựng trong nhóm của bạn? Họ có hợp tác tốt với những người khác hay họ thích làm việc độc lập hơn? Đối với những người có khuynh hướng làm việc độc lập, bạn sẽ

làm gì để khuyến khích họ hướng tới cách làm việc định hướng theo nhóm?



Nguyên tắc cơ bản trong xây dựng một nhóm giỏi là nhà lãnh đạo phải biết thúc đẩy cảm giác rằng mỗi cá nhân là một cá thể duy nhất và có thể tạo thêm giá trị cho nhóm.

Khuyết danh

Tất cả các nhà lãnh đạo vĩ đại đều là những người có năng suất làm việc cao. Nhưng đó không phải là tất cả yêu cầu dành cho lãnh đạo. Bởi thành công của cá nhân không phải lúc nào cũng trở thành thành công của nhóm. Khả năng lãnh đạo được xác định bằng việc một người có thể làm gì cùng người khác và cho những người khác. Nó được tạo ra bằng cách giúp nhóm làm việc tốt hơn và năng suất hơn. Nó được đánh giá bằng những gì mà cả nhóm làm được, chứ không phải bằng những nỗ lực đơn lẻ của người chịu trách nhiệm. Một nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ dựa vào việc ai đó tự làm gì và vì chính bản thân anh ta. Tôi đã từng thấy những người có thể biến mục tiêu thành hiện thực, và tôi đã nghĩ rằng: *Ôi, con người này sẽ trở thành một nhà lãnh đạo tuyệt vời đây*. Tuy nhiên, người đó chỉ tiếp tục làm mọi việc cho bản thân anh ta mà không quan tâm đến những người khác và làm nản lòng nhóm của mình. Đó không phải là lãnh đạo. Điều kiện tiên quyết để trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả là bản thân anh ta phải có khả năng làm việc hiệu quả, còn nhà lãnh đạo giỏi cần phải vượt trên mức làm việc hiệu quả và mong muốn đưa cả nhóm tiến xa hơn.

Hãy xác định ý nghĩa của thành công đối với bạn trong vai trò một nhà lãnh đạo. Hãy viết một nhận xét trung thực về cách

thức bạn đang đưa cả nhóm tiến xa hơn.



Không một nhà lãnh đạo nào, dù có vĩ đại đến mấy, có thể lãnh đạo lâu dài nếu họ không giành chiến thắng.

Bernard Law Montgomery[50]

Tôi đã từng xem một bộ phim hoạt hình miêu tả một cuộc họp kinh doanh trong đó người phát ngôn nói rằng: "Chúng tôi điều hành công việc kinh doanh như một chương trình truyền hình – chúng tôi xây dựng chương trình và bạn sẽ quay lại, nếu không có chương trình chúng tôi có vài phần quà chia tay đáng yêu dành cho bạn". Điều này thật buồn cười, nhưng đó cũng là cách dành cho những nhà lãnh đạo. Năng suất làm việc là thứ có thể đánh giá được. Sự phát triển của tổ chức cũng có tính hữu hình. Và khả năng tạo lợi nhuận là yếu tố có thể định lượng. Những nhà lãnh đạo không thể làm tăng những giá trị này cần chịu trách nhiệm giải trình. Những nhà lãnh đạo có thể tạo thêm những giá trị này sẽ được khen thưởng, và sau đó sẽ được đề nghị đạt được kết quả cao hơn nữa vào lần sau. Kết quả tốt cần sự quyết tâm cao. Những nhà lãnh đạo hiệu quả hiểu được cái giá của vai trò lãnh đạo là mang trên vai trách nhiệm đối với sự thành công của nhóm. Khi bạn cải thiện năng suất của mình, bạn càng phải giữ vững và mang theo nhiều trách nhiệm hơn.

Bạn cần sức mạnh nội lực để kiên trì thực hiện trách nhiệm của mình. Đâu là nguồn lực mang lại cảm hứng và sự đổi mới cho bạn? Bạn có thể làm gì để biến những nguồn lực này trở thành sự ưu tiên trong cuộc sống của mình?





Luôn sẵn sàng để ra quyết định. Đó là phẩm chất quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo giỏi.

T. Boone Pickens[51]

Bất cứ khi nào thấy một tổ chức phát triển mạnh, bạn có thể chắc chắn rằng những nhà lãnh đạo của tổ chức đó đã đưa ra những quyết định rất cứng rắn – và sẽ còn tiếp tục đưa ra những quyết định kiểu đó. Con đường dẫn tới thành công giống như hành trình lên đỉnh núi. Bạn không thể nhanh chóng trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả. Nếu muốn lãnh đạo ở cấp cao hơn, bạn phải sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn. Khi những mối quan hệ vững chắc được xây dựng, bạn sẽ vẫn phải đưa ra những quyết định khó khăn về con người. Khi đạt được năng suất, bạn sẽ phải tiếp tục đưa ra những quyết định về khía cạnh này và cả về mặt sản xuất nữa. Điều này làm cho việc lãnh đạo càng trở nên khó khăn hơn. Tôi đã từng chia sẻ với bạn về cảm giác khó khăn tôi từng trải qua khi đưa ra các quyết định trong thời kỳ đầu trong sự nghiệp của mình. Giờ đây, khi nhìn lại, tôi hối tiếc về những quyết định mà tôi đã không đưa ra nhiều hơn là những quyết định sai lầm của mình. Đừng rơi vào cái bẫy tương tự như tôi khi trì hoãn các quyết định mà đáng lẽ bạn nên đưa ra.

Bạn đang phải đối mặt với quyết định khó khăn nào hôm nay? Bạn đã từng trì hoãn quyết định đó chưa? Nếu có, bạn sẽ làm gì để thực hiện quyết định đó?



Làm điều đúng đắn là việc rất tuyệt vời. Hướng dẫn người khác làm điều đúng đắn thậm chí còn tuyệt vời – và đơn giản hơn.

Mark Twain[52]

Khi xây dựng được các mối quan hệ vững chắc và hiệu quả lãnh đạo của bản thân tăng lên, tôi nhận thấy phần lớn những quyết định khó khăn mà tôi đã đưa ra là những quyết định cá nhân đòi hỏi sự thay đổi, trung thực và tự kỷ luật. Khi đang phát triển khả năng lãnh đạo, bạn cần phải đưa ra những quyết định khó khăn để:

• Thành công trước khi bạn muốn giúp đỡ người khác thành công.

• Đặt ra tiêu chuẩn cho bản thân cao hơn so với mức mà bạn kỳ vọng ở người khác.

• Có trách nhiệm trước người khác.

• Đặt ra các mục tiêu cụ thể và sau đó đạt được các mục tiêu này.

• Chịu trách nhiệm về các kết quả của bản thân.

• Nhanh chóng thừa nhận thất bại và sai lầm một cách khiêm nhường.

• Chỉ đòi hỏi từ người khác những thứ mà trước đó bạn đã tự đòi hỏi bản thân.

• Đánh giá thành công của bản thân dựa trên kết quả, thay vì dự định.

• Tự rút lui khỏi những tình huống mà bạn không đủ khả năng làm việc hiệu quả.

Dẫn đầu trong những khía cạnh này không phải lúc nào cũng là việc thú vị và dễ dàng, nhưng đây luôn là một yêu cầu trong hành trình lãnh đạo sẽ mở đường cho những người đi theo bạn và tăng cơ hội thành công của họ trong việc hoàn thành hành trình này.

Xem lại danh sách phía trên, và đánh dấu √ trước những câu mà bạn tin rằng phù hợp với bạn. Bạn sẽ làm gì để cải thiện những khía cạnh chưa được đánh dấu?



Hãy làm mọi việc tốt hết mức có thể để những người có cơ hội nhìn thấy sẽ quay lại quan sát và nói với người khác rằng họ nên xem cách bạn làm việc.

Walt Disney

Một trong những bí quyết lãnh đạo chính là biết cách sử dụng hiệu quả tài năng và khả năng của bạn để tầm nhìn của tổ chức có thể vươn xa hơn nữa. Chuyện này phần nào mang tính cá nhân. Trong những phần trước, tôi đã thảo luận về tầm quan trọng của việc hiểu được bản thân và quyết định về phong cách lãnh đạo cá nhân. Điều này có chút khác biệt. Nếu là lãnh đạo, bạn phải có ý thức về tầm nhìn cho năng lực lãnh đạo của mình. Và nó phải phù hợp với, ít nhất là trong giai đoạn hiện tại, tầm nhìn của tổ chức mà bạn đang cống hiến. Việc phát triển ý thức về sức mạnh thực sự của bạn đạt tới đâu và cách thức bạn có thể cống hiến trong vai trò lãnh đạo sẽ cần nhiều nỗ lực, và quá trình này thường rất khó khăn. Tuy nhiên, khi hiểu được tài năng và khả năng đặc biệt của mình, bạn sẽ biết mình có thể đóng góp gì cho tổ chức. Bạn càng tập trung vào tài năng của mình, tốc độ phát triển càng nhanh và bạn càng tăng cường được tiềm năng tổng thể của mình để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả.

Theo bạn, tài năng và khả năng đặc biệt của bạn là gì? Bạn sẽ tập trung hơn vào tài năng của mình như thế nào để phục vụ cho tổ chức hiện nay của bạn tốt hơn?



Điểm cốt lõi trong nghệ thuật lãnh đạo là bạn phải có tầm nhìn. Bạn phải xác định nó thật chắc chắn và rõ ràng. Bạn không thể thổi kèn hay khi bạn không nắm rõ về nó.

Theodore Hesburgh[53]

Truyền đạt tầm nhìn là một phần không thể thiếu trong hành trình lãnh đạo. Thông tin không rõ ràng sẽ dẫn đến một hướng đi không rõ ràng, và cuối cùng việc triển khai cũng sẽ không đến nơi đến chốn. Những nhà lãnh đạo hiệu quả có thể tạo ra sự liên kết rõ ràng giữa tầm nhìn của tổ chức và hoạt động hàng ngày của nhóm. Họ luôn xác định và tái xác định thành công có ý nghĩa thế nào đối với các thành viên trong nhóm. Họ chỉ ra cách thức mà sự ngắn hạn ảnh hưởng đến sự dài hạn. Họ luôn giao tiếp rõ ràng và liên tục vạch ra hướng đi cho nhóm. Một tầm nhìn thuyết phục cần phải rõ ràng và được xác định cẩn thận, có thể mở rộng và mang tính thử thách. Tầm nhìn đó cũng cần gắn kết với các giá trị chung của nhóm. Và cần tập trung chủ yếu vào kết quả cuối cùng, thay vì cách thức thực hiện. Tầm nhìn thuyết phục cần phù hợp với điểm mạnh sẵn có của nhóm. Và khi được truyền đạt và hiểu rõ, nó sẽ mang lại năng lượng cho tất cả mọi người!

Khi bạn truyền đạt tầm nhìn của mình cho nhóm, nó có mang lại năng lượng cho tất cả mọi người không? Nếu không, vì sao lại như vậy? Hãy dành thời gian để xác định và tái xác định một cách cẩn thận tầm nhìn và ý nghĩa của sự thành công, sau đó hãy truyền đạt lại tầm nhìn đó cho nhóm của bạn.





Hãy cho đi hết mọi công trạng.

John Wooden[54]

Không có nhiều thứ có thể truyền cảm hứng cho con người như chiến thắng. Việc của nhà lãnh đạo là giúp nhóm của mình thành công. Khi các thành viên trong nhóm đạt được những thành công nhỏ, nó sẽ tạo động lực cho họ tiếp tục cố gắng và đạt được những thành công lớn hơn. Nếu bạn muốn những người trong nhóm có động lực thành công, hãy khen thưởng và tán dương những thành công nhỏ hàng ngày mà họ đạt được. Luôn luôn coi họ là một phần trong những lần ăn mừng thành công cá nhân của bạn, cũng như ghi nhận họ bất cứ khi nào có thể. Việc này không chỉ tạo động lực cho mọi người, mà còn giúp họ tận hưởng hành trình này.

Hãy liệt kê ba hành động bạn có thể thực hiện ngày hôm nay để làm nổi bật và tán dương những thành công nhỏ hàng ngày của các cá nhân trong lĩnh vực của bạn.



Việc của nhà lãnh đạo là xây dựng một nhóm có thể hỗ trợ nhau, nơi mọi điểm mạnh sẽ được tận dụng hiệu quả và mọi điểm yếu sẽ bị loại bỏ.

Stephen Covey[55]

Khi bạn đã xây dựng được các mối quan hệ vững chắc với những người trong cùng lĩnh vực, họ bắt đầu muốn được tập hợp lại cùng nhau. Nhưng chỉ khi bạn thúc đẩy các hoạt động, họ mới bắt đầu thực sự làm việc cùng nhau. Các hoạt động tạo nên môi trường làm việc nhóm. Việc này chỉ có thể được thực hiện bởi một nhà lãnh đạo sẵn sàng tiến về phía trước và dẫn đường cho mọi người. Mô hình lý tưởng mà mỗi nhà lãnh đạo cần đặt mục tiêu là mọi người sẽ làm việc cùng nhau, từng người sẽ đem thế mạnh của mình để giúp nhóm làm việc tốt hơn và bù đắp vào những điểm yếu của người khác. Làm thế nào để thực hiện được việc này? Đầu tiên, bạn phải biết được điểm mạnh và điểm yếu của mỗi thành viên. Các thành viên nên bổ sung cho nhau, và với vai trò là lãnh đạo, nhiệm vụ của bạn là giúp họ tìm ra cách để thành công và dẫn dắt họ thông qua quá trình này.

Xác định từng lĩnh vực đóng góp của mỗi thành viên trong nhóm (bao gồm cả bạn). Đâu là thế mạnh của từng người giúp họ làm tốt công việc hiện tại?



Tất nhiên là nhà lãnh đạo cần nắm rõ tầm nhìn của tổ chức và cái đích nó đang hướng tới, nhưng tầm nhìn sẽ không mấy giá trị nếu cách thức chia sẻ nó không tạo ra được lòng nhiệt huyết và sự cam kết. Khả năng lãnh đạo và truyền đạt là hai yếu tố không thể tách rời.

Claude Taylor[56]

Những nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ giả định rằng các thành viên trong nhóm hiểu rõ được sứ mệnh của họ. Họ không bao giờ xem thường bất cứ điều gì. Không còn nghi ngờ gì nữa, đó chính là lý do vì sao bài phát biểu đầu tiên của vị huấn luyện viên NFL huyền thoại – Vince Lombardi trong mỗi mùa giải đều bắt đầu với câu nói: "Đây là một trận bóng". Đó cũng là lý do vì sao John Wooden, vị huấn luyện viên bóng rổ vĩ đại của UCLA, đã hướng dẫn cách đeo bít tất đúng cách cho các cầu thủ của mình trong buổi tập đầu tiên của mỗi mùa giải để họ không bị chấn thương ở chân. Họ hiểu rõ rằng những cầu thủ của mình cần phải biết những gì cần biết để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Đừng giả định rằng các thành viên trong nhóm đã biết điều mà bạn biết và tin vào điều mà bạn tin. Đừng giả định rằng họ hiểu được rằng tài năng và nỗ lực của họ sẽ đóng góp như thế nào vào nhiệm vụ của nhóm. Hãy thường xuyên truyền đạt nó.

Hãy dành thời gian để xem xét những điều mà các thành viên trong nhóm bạn thực sự cần biết để thực hiện nhiệm vụ của họ. Hãy truyền đạt cho họ về những điều đó ngay hôm nay.



T.E.A.M = Together everyone achieves more.

(Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao.)

Khuyết danh

Các thành viên trong nhóm của bạn cần nhận được phản hồi về hiệu quả làm việc của họ và bạn cần phải chịu trách nhiệm đưa họ đi hết quá trình này. Một người bạn của tôi, đang điều hành một công ty, đã quyết định triệu tập toàn công ty để thực hiện đánh giá giữa năm. Trên tấm bảng trắng, cô ấy kẻ ra ba cột: *Làm tốt – Làm chưa tốt – Cần thay đổi*. Là một nhà lãnh đạo hiệu quả, điều đầu tiên cô ấy làm là yêu cầu tất cả mọi người trong nhóm chia sẻ quan điểm của họ, và chỉ bổ sung các ý kiến của cô ấy vào danh sách của họ khi không còn ai khác đóng góp thêm. Thông qua cuộc họp này, cô ấy đã khám phá ra suy nghĩ của cả nhóm về những gì họ đã làm và hiểu ra rất nhiều điều cô ấy chưa biết, giúp cô ấy và cả nhóm của mình thực sự ngồi trên cùng một con thuyền. Và cả nhóm được phép nắm vai trò quyết định cho nửa năm còn lại bởi vì những ý kiến của họ đều xuất phát từ tận đáy lòng. Việc làm này hiệu quả tới mức nó trở thành sự kiện thường niên.

Bạn có thường xuyên gặp gỡ nhóm của mình để trao đổi về những việc làm tốt, làm chưa tốt, hoặc những việc cần thay đổi không? Bạn sẽ làm gì để cải thiện độ sẵn sàng của nhóm để họ tự quyết định hiệu suất làm việc của bản thân?



Khả năng lãnh đạo thực sự nằm ở việc hướng dẫn người khác tới thành công, đảm bảo rằng tất cả mọi người đều thể hiện ở mức tốt nhất, làm những việc mà họ cam kết sẽ làm và làm thật tốt.

Bill Owens[57]

Các thành viên trong nhóm nên làm việc trong một môi trường thuận lợi cho sự phát triển và truyền cảm hứng, và người lãnh đạo nhóm phải tạo ra một môi trường có thể truyền cảm hứng, thử thách và phát huy tối đa tiềm năng của các thành viên trong nhóm. Khi là người lãnh đạo, bạn cần đặt mục tiêu nâng đỡ người khác và giúp họ thể hiện tốt nhất. Đó chính là chìa khóa để tạo ra năng suất. Chính bạn chứ không phải ai khác là người tạo ra bầu không khí cho toàn bộ nhóm, phòng ban hoặc tổ chức. Thái độ của bạn sẽ tạo ra hiệu ứng lan truyền. Nếu bạn tỏ ra lạc quan, nhiệt huyết và cởi mở với sự phát triển, những người xung quanh bạn cũng sẽ như thế. Nếu bạn muốn thành công, hãy nhận thức được sức ảnh hưởng mà bạn có và tận dụng nó để làm lợi nhiều nhất cho mọi người.

Bạn tạo ra bầu không khí nào cho các thành viên trong nhóm? Hãy tự đánh giá trung thực về điều đó. Bạn sẽ làm gì hôm nay để trở nên tích cực và nhiệt huyết hơn?



... cố gắng xây dựng động lực bằng cách làm, làm, làm – và làm nhiều hơn nữa... các công việc hiếm gặp. Những người xây dựng các công ty từ tốt-tới-xuất sắc, tuy nhiên, lại sử dụng các danh sách "ngừng làm" nhiều không kém các danh sách "phải làm". Họ thực hiện một nguyên tắc khác thường để loại bỏ tất cả công việc không cần thiết và không liên quan.

Jim Collins[58]

Để trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn không chỉ phải học cách làm mọi việc, mà còn phải làm tốt mọi việc. Nói cách khác, bạn phải hiểu được cách ưu tiên thời gian, công việc, nguồn lực và thậm chí là con người. Phát huy các lĩnh vực thế mạnh – mà nhờ đó những nỗ lực của bạn mang lại nhiều lợi ích nhất và hạn chế các khía cạnh còn yếu kém là một trong những bí quyết tạo ra hiệu quả năng suất cá nhân. Trong nhiều năm, tôi đã áp dụng quy tắc 80/20 như một định hướng giúp tôi quyết định việc nào đáng để tập trung và việc nào không. Hàng ngày, tôi đều liệt kê các công việc mình phải làm, sau đó tôi sẽ tập trung 80% thời gian của mình vào 20% công việc quan trọng nhất. Để tìm ra 20% công việc này, tôi đã tự hỏi ba câu hỏi: "Công việc này cần gì ở mình? (tôi phải làm gì). Điều gì mang lại cho mình nhiều lợi ích nhất? (tôi nên làm gì). Điều gì hấp dẫn nhất đối với mình? (tôi thích làm việc gì). Mục tiêu của bạn khi phát triển kỹ năng lãnh đạo là dành thời gian và sự tập trung vào những việc nên làm và những việc muốn làm.

Bạn ưu tiên thời gian và công việc của mình hàng ngày như thế nào? Nếu sử dụng quy tắc 80/20, bạn sẽ tập trung vào những việc gì trong ngày hôm nay?



Có những thứ càng ngày càng trở nên khan hiếm, những thứ khan hiếm hơn cả khả năng. Đó chính là khả năng nhận diện khả năng.

Robert Half[59]

Khi lãnh đạo một nhóm, mục tiêu của bạn là giúp đỡ mọi người đến được nơi họ có thể làm những việc nên làm và muốn làm, bởi vì đây mới chính là nơi họ sẽ đạt được năng suất cao nhất. Theo kinh nghiệm, hãy cố gắng tuyển chọn, đào tạo và thu xếp công việc cho họ sao cho 80% thời gian họ làm những công việc trong thế mạnh của họ, 15% thời gian làm những công việc trong lĩnh vực đang cần học hỏi; và 5% thời gian làm những việc không thuộc thế mạnh của họ; và 0% thời gian cho những việc thuộc điểm yếu của họ. Để tạo điều kiện cho việc này, bạn phải thực sự hiểu về các thành viên trong nhóm, nắm được thế mạnh cũng như điểm yếu của họ và sẵn sàng trao đổi thẳng thắn với họ. Nếu đã xây dựng được các mối quan hệ vững chắc, bạn nên sẵn sàng, sẵn lòng và đủ khả năng làm những việc này.

Hãy xem xét xem liệu các thành viên trong nhóm của bạn có được làm các công việc thuộc thế mạnh của họ không. Nếu có bất kỳ cá nhân nào đang bị đặt nhầm chỗ, bạn sẽ làm gì để thay đổi điều đó?



Thay đổi là quy luật của cuộc sống, những người chỉ biết nhìn vào quá khứ và hiện tại chắc chắn sẽ bỏ lỡ tương lai.

John Fitzgerald Kennedy

Sự tiến bộ luôn đòi hỏi phải thay đổi. Đó là sự thật. Hầu hết những nhà lãnh đạo đều mong muốn sự tiến bộ. Và đó là một trong số những yếu tố khiến họ thay đổi. Tuy nhiên, chỉ khi những nhà lãnh đạo đạt được năng suất thực sự, họ mới ở đúng nơi mà họ có thể bắt đầu thực hiện thay đổi. Tại sao lại như thế? Khi giúp đỡ được nhóm đạt được một số thành quả, bạn sẽ có được sự tín nhiệm và động lực để bắt đầu tạo ra những thay đổi. Rất khó để tạo ra thay đổi khi một tổ chức vẫn dậm chân tại chỗ. Hãy lái nó đi theo bất kỳ hướng nào và bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn để tạo ra sự thay đổi theo đúng hướng. Động lực đem lại năng lượng cho những thay đổi cần thiết. Sự thay đổi trong một tổ chức luôn là vấn đề liên quan tới khả năng lãnh đạo. Nó đòi hỏi một nhà lãnh đạo phải tạo ra những thay đổi tích cực. Và cách tốt nhất để bắt đầu làm việc như một tác nhân thay đổi cũng tương tự như cách xây dựng một mối quan hệ. Bạn cần phải tìm ra được điểm chung. Tôi sẽ giải thích việc đó trong bài viết ngày hôm sau.

Hãy viết ra ba thay đổi tích cực mà nhóm của bạn cần thực hiện và cách thức bạn sẽ bắt đầu thực hiện những thay đổi này.



Để thúc đẩy sự hợp tác và làm việc theo nhóm, hãy nhớ rằng: Con người có xu hướng kháng cự lại những gì áp đặt lên họ và có xu hướng ủng hộ những gì họ góp phần tạo ra.

Vince Pfaff[60]

Bất kỳ nhà lãnh đạo nào muốn tạo ra những thay đổi thường cố gắng đưa ra những khác biệt và thuyết phục người khác vì sao cần thay đổi. Tuy nhiên, việc đó hiếm khi đạt hiệu quả. Thay vào đó, hãy tập trung vào những điểm tương đồng và xây dựng sự thay đổi dựa vào đó. Để bắt đầu, hãy tìm kiếm những điểm chung trong các khía cạnh sau đây: *Tầm nhìn*: Khi tầm nhìn tương đồng, mọi người trong nhóm của bạn sẽ hiểu rõ về nó, và họ sẽ có mong muốn mãnh liệt hiện thực hóa tầm nhìn đó, và nhóm của bạn có thể sẽ phối hợp tốt với nhau. *Giá trị*: Khó có thể đồng hành cùng người khác trên một hành trình dài nếu các giá trị không phù hợp với nhau. *Mối quan hệ*: Những nhóm thành công sẽ có những thành viên tận tâm với người khác như cách họ tận tâm với tầm nhìn. *Thái độ*: Nếu bạn định tập hợp mọi người cùng nhau hành động để tạo ra sự thay đổi tích cực, họ cần phải là những con người có thái độ tích cực và kiên trì. *Giao tiếp*: Để có thể tạo ra sự thay đổi, việc giao tiếp cần cởi mở, trung thực và liên tục. Nếu có thể tìm ra và tạo nên những điểm chung trong năm khía cạnh này, bạn hoàn toàn có thể tiến bước và tạo ra những thay đổi.

Bạn đã xây dựng được những khía cạnh chung nào và bạn cần cải thiện những khía cạnh nào cùng với nhóm của mình để

cùng tiến bộ và tạo ra sự thay đổi?



Nhiều người thất bại vì thành công hơn là vì thất bại. Họ vượt qua hàng loạt khó khăn và trở ngại, hy sinh, mồ hôi và nước mắt. Họ biến những điều không thể thành có thể, sau đó một chút thành công đến với họ, họ bị đánh gục khi đang ở trên đỉnh cao. Họ ngưng lại, trượt ngã và tuột dốc.

Henry Ford

Những nhà lãnh đạo giỏi luôn dám nghĩ dám làm. Nếu có được động lực, họ sẽ không lùi lại để rồi bị tuột dốc. Họ sẽ tiếp tục tiến về phía trước và gia tăng động lực để có thể thực hiện những việc thậm chí lớn hơn. Và họ cũng giúp đỡ những thành viên trong nhóm làm được điều tương tự. Làm cách nào họ có thể tập trung và làm được như thế – bất kể thành công hay thất bại? Henry Ford cũng đưa ra một ý kiến khác. Ford khuyên rằng: "Hãy xây dựng kế hoạch tương lai dài hơn và khó khăn tới mức những người tán dương bạn sẽ luôn chỉ nói về những thứ rất tầm thường so với những gì bạn đang thực sự cố gắng làm. Thà rằng bạn có một sứ mệnh lớn lao mà không lời lẽ thông thường nào có thể tán dương được, lớn tới mức bạn kịp có một khởi đầu tốt đẹp trước khi đội cổ vũ có những nhận thức mơ hồ đầu tiên về kế hoạch của bạn. Và rồi bạn sẽ tự do làm việc và tiếp tục hành trình đến với những thành công vĩ đại hơn".

Bạn cần gì cho đời sống tinh thần của mình để có thể tiến về phía trước và tìm kiếm thêm động lực cho một tương lai lâu dài?



Đường đến với thành công luôn luôn là một con đường lên dốc.

Paul Harvey[(61)]

Sự phát triển liên tục trong khả năng lãnh đạo không phải là thứ dễ dàng. Nó đòi hỏi những nỗ lực. Nó cũng cần sự hi sinh. Các kỹ năng mà bạn đã phát triển và từng sử dụng để thành công ngày hôm nay không hẳn sẽ là những kỹ năng cần cho bạn để thành công trong tương lai. Bạn sẽ phải từ bỏ một số đặc quyền và nguồn lực để phát triển khả năng lãnh đạo của mình. Bạn sẽ phải từ bỏ một số việc mà bạn thích nhưng không mang lại lợi ích đủ lớn so với thời gian bạn bỏ ra. Và một số người bạn muốn đồng hành cùng sẽ từ chối đi cùng bạn. Nhà lãnh đạo phải học cách từ bỏ những thứ không quan trọng để tiếp tục phát triển. Không nhà lãnh đạo nào đạt được những thành quả lớn lao lại khẳng định rằng: “Nó dễ hơn và mất ít thời gian hơn tôi nghĩ”. Khi bạn đang phát triển, hãy tự chuẩn bị tinh thần hi sinh cần thiết để cải thiện khả năng lãnh đạo của mình.

Bạn có từng trì hoãn sự hi sinh nào mà bạn cần phải thực hiện bây giờ để cải thiện khả năng lãnh đạo của mình không? Hãy viết ra và tự cam kết sẽ thực hiện chúng.



Tôi khởi đầu với tiền đề rằng chức năng của lãnh đạo là phát triển nhiều hơn nữa những nhà lãnh đạo, chứ không phải là những người đi theo mình.

Ralph Nader[62]

Lãnh đạo là một hành trình đầy thú vị và việc lãnh đạo một nhóm hiệu quả là một thành công không hề nhỏ. Nỗ lực đạt được các mục tiêu có thể là việc rất đáng làm. Nhưng việc lãnh đạo không chỉ dừng lại ở mức hoàn thành mọi việc một cách hiệu quả và tạo thêm giá trị. Còn gì tốt hơn sự xuất sắc của bản thân trong công việc và một nhóm làm việc hiệu quả? Đó chính là phát triển những người khác để họ có thể cùng bạn lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo tài ba đánh giá bản thân họ bằng những gì họ đạt được thông qua người khác. Điều đó đòi hỏi việc phát triển con người trong văn hóa lãnh đạo. Nếu bạn có thể lãnh đạo một nhóm hiệu quả, xin chúc mừng. Bạn đã và sẽ đạt được nhiều thành tích hơn phần lớn những người khác. Nhưng xin đừng dừng lại ở đó. Hãy bắt đầu nghĩ đến cách bạn có thể hỗ trợ những cá nhân khác trong nhóm để họ tự cải thiện bản thân mình và khai thác tiềm năng của họ.

Bạn đã từng đưa ra quyết định đầy thử thách nào để phát triển những thành viên trong nhóm chưa? Hãy viết ra một bản tuyên bố về việc cam kết dành thời gian và sức lực của bạn vào sự phát triển của người khác. Sau đó hãy ký tên và ghi ngày tháng vào đó.



Lãnh đạo là đánh thức tiềm năng của con người để họ trở nên tốt hơn.

Bill Bradley[63]

Làm thế nào để bạn giúp một tổ chức phát triển hơn? Hãy đầu tư vào những con người làm việc trong đó. Các công ty sẽ trở nên tốt hơn khi những nhân viên của họ tốt hơn. Đó là lý do vì sao việc đầu tư vào con người luôn mang lại lợi ích lớn hơn cả cho một tổ chức. Mọi việc thăng hay trầm là do sự lãnh đạo. Một tổ chức càng có nhiều lãnh đạo, năng suất của tổ chức đó càng được tăng lên. Một tổ chức càng có nhiều lãnh đạo giỏi, tiềm năng của tổ chức đó càng lớn. Bạn không thể đầu tư quá mức vào con người. Mỗi lần bạn cải thiện khả năng của một người trong tổ chức, là bạn đang tăng khả năng hoàn thành tầm nhìn. Mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp khi những nhà lãnh đạo giỏi biết dẫn dắt tổ chức và tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

Bạn coi những thành viên nào trong nhóm là chìa khóa để giúp bạn hoàn thành tầm nhìn trong lĩnh vực của mình? Bạn sẽ đầu tư gì vào họ trong tuần này để tăng khả năng của họ? Hãy viết ra và thực hiện những điều đó.



Nếu không thể cải thiện chất lượng của nhân viên, thì những ông chủ chỉ có thể gắng sức cạnh tranh bằng vốn của họ. Bất kỳ ai cũng có thể tái tạo được vốn vật chất. Nhưng một nguồn lực mà không ai có thể tái tạo đó chính là sự tận tâm, khả năng làm việc nhóm, và các kỹ năng của các nhân viên trong một công ty.

Robert Reich[(64)]

Con người chính là tài sản đáng giá nhất của bất kỳ tổ chức nào. Những nhà lãnh đạo giỏi đầu tư thời gian, sức lực, tiền bạc, và tư tưởng của họ vào việc phát triển những người khác trở thành lãnh đạo. Họ quan sát mọi người và cố gắng đánh giá tiềm năng phát triển và lãnh đạo của họ – bất kể chức danh, địa vị, tuổi tác, hay kinh nghiệm. Mỗi người là một ứng cử viên phát triển tiềm năng. Hoạt động xác định và phát triển con người giúp kiến tạo những điều tích cực trong tổ chức, bởi vì việc phát triển điều tốt đẹp nhất ở mỗi người sẽ là chất xúc tác để mang lại điều tốt đẹp nhất cho nhóm. Phát triển khả năng lãnh đạo và thành công cho một người sẽ đặt nền tảng để phát triển sự thành công của những người khác.

Ai trong số các thành viên trong nhóm của bạn thể hiện khả năng lãnh đạo tiềm năng? Họ thể hiện theo cách nào?



Phép thử về khả năng lãnh đạo không phải là việc gì sẽ xảy ra khi bạn nắm giữ vai trò lãnh đạo, mà là việc gì sẽ xảy ra khi bạn không nắm giữ vai trò lãnh đạo.

Ken Blanchard

Trong những năm đầu sự nghiệp lãnh đạo, tôi đã rời bỏ một tổ chức và thất vọng khi nhận thấy rằng ngay sau khi tôi không còn liên quan tới bất kỳ một công việc hoặc nỗ lực cụ thể nào nữa, mối quan hệ cá nhân của tôi cũng không được duy trì. Tôi đã thất bại trong phép thử khả năng lãnh đạo! Tôi nhận ra rằng tôi đã tự mình làm mọi việc, và chỉ khi tôi gắng hết sức, tôi mới có thể sắp xếp mọi việc ổn thỏa. Nhưng khi tôi dừng lại, mọi thứ đều bể vỡ xung quanh tôi. Vì đã không đào tạo bất kỳ ai hỗ trợ công việc lãnh đạo, bản thân tôi không những kiệt sức mà còn hạn chế tiềm năng của tổ chức. Đó thật sự là một sai lầm. Chính lúc đó tôi đã quyết định ưu tiên phát triển người khác để lãnh đạo tổ chức. Tôi đã cách mạng hóa con đường lãnh đạo của mình và đã tạo nên sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến mọi tổ chức mà tôi lãnh đạo sau đó. Đừng bao giờ cho phép bản thân bạn "độc quyền" trong chuyên môn của bạn. Hãy mang lại cơ hội tốt nhất về một tương lai tươi sáng bằng việc phát triển những nhà lãnh đạo khác.

Bạn có tự làm mọi công việc lãnh đạo như tôi đã từng làm không? Bạn sẽ làm gì hôm nay để đưa những người khác vào quá trình phát triển nhằm chia sẻ các trách nhiệm?



Nếu những hành động của bạn truyền cảm hứng cho người khác để họ mơ ước nhiều hơn, học hỏi nhiều hơn, làm việc nhiều hơn và trở nên tốt đẹp hơn, bạn chính là một nhà lãnh đạo thực sự.

John Quincy Adams[65]

Về bản chất, phát triển con người tức là chia sẻ trách nhiệm thực hiện mọi việc. Tôi nói như vậy là bởi vì công cuộc phát triển con người không đơn giản chỉ là công việc dạy dỗ. Nó là sự biến đổi. Nó đòi hỏi mọi người tham gia vào quá trình lãnh đạo bởi vì nhiều điều chỉ có thể học được thông qua kinh nghiệm. Lịch sử đã chứng minh bằng rất nhiều ví dụ về những cá nhân mà tài năng lớn nhất của họ là bù đắp, truyền cảm hứng, giải phóng, và nuôi dưỡng tài năng của người khác. Khi bạn trao cho ai đó trách nhiệm và quyền lợi, họ không chỉ học hỏi, mà còn bắt đầu thực hiện trách nhiệm lãnh đạo của mình. Hành động trao quyền cho người khác để chia sẻ gánh nặng lãnh đạo biến đổi con người và các tổ chức.

Ai là người đã truyền cảm hứng và nuôi dưỡng nhiều nhất cho sự phát triển của bạn với vai trò một nhà lãnh đạo? Bạn học được gì từ người đó để ứng dụng vào việc phát triển người khác?



Một trong những quy tắc hành động quan trọng hơn cả của nhà lãnh đạo là không bao giờ làm bất cứ việc gì mà người khác có thể làm thay cho bạn.

Calvin Coolidge[(66)]

Khi bạn phát triển con người và trao quyền lãnh đạo cho họ, phạm vi làm việc của họ và của bạn được mở rộng và nó mang lại cho bạn điều mà bạn chỉ có thể đạt được bằng cách phát triển người khác: đó chính là thời gian dự phòng. Bạn được tự do làm những việc khác quan trọng hơn, một trong những việc quan trọng trong số đó là suy nghĩ, hình dung và lập chiến lược. Bạn có thể cảm thấy không dễ dàng khi bàn giao trách nhiệm về một công việc cho những người khác, nhất là nếu bạn tin rằng họ sẽ không thể làm tốt công việc đó như bạn. Nhưng bạn không thể tiếp tục phát triển khả năng lãnh đạo hiệu quả nếu bạn không sẵn lòng từ bỏ một số trách nhiệm của mình. Vậy đâu là nguyên tắc vàng trong việc chuyển nhượng quyền sở hữu trách nhiệm lãnh đạo cho người khác? Tôi sử dụng quy tắc 80%. Nếu ai đó trong nhóm của tôi có thể làm tốt 80% (hoặc cao hơn) một trong số những công việc của tôi như tôi có thể làm, tôi sẽ để người đó chịu trách nhiệm về công việc đó. Nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn phải thay đổi mình từ người theo chủ nghĩa hoàn hảo sang người theo chủ nghĩa thực dụng.

Bạn hiện đang giao trách nhiệm nào cho một thành viên khác trong nhóm mà người đó có thể hoàn thành tốt 80% công việc

như bạn? Bạn sẽ bàn giao trách nhiệm qua những bước nào?



Thành công sẽ có ý nghĩa hơn rất nhiều khi nó đạt được không phải bởi một người, mà là thành quả chung của nhiều người. Sự phấn khích sẽ được kéo dài khi tất cả thành viên dẫn dắt bằng trái tim mình, giành chiến thắng không phải cho chính họ mà cho những người khác nữa.

Howard Schultz[(67)]

Cảm giác thỏa mãn nhất và cũng là trải nghiệm phong phú nhất trong cuộc sống xuất phát từ sự cho đi. Chúng ta cảm thấy hài lòng nhất khi quên đi bản thân và tập trung vào người khác. Giáo sĩ Harold Kusher đã khẳng định rằng: "Mục đích của cuộc sống không phải là thành công. Mục đích của cuộc sống là phát triển và chia sẻ. Khi bạn nhìn lại tất cả những gì bạn đã làm trong cuộc sống, bạn sẽ cảm thấy thỏa mãn hơn với những niềm vui mà bạn mang lại cho cuộc sống của người khác hơn là những lần bạn vượt qua và đánh bại họ". Đó chính là sự thông thái. Việc giúp đỡ người khác phát triển và tiến bộ mang lại niềm vui, sự hài lòng và năng lượng rất lớn cho một nhà lãnh đạo. Nếu bạn có thể trở thành người khuyến khích cho người khác phát triển bản thân, bạn sẽ tạo nên ý thức cộng đồng nơi mà sự thành công được ca tụng, lòng biết ơn là điều tất yếu và lòng trung thành được chia sẻ.

Hãy dành thời gian tự đánh giá một cách trung thực thái độ của bạn đối với việc phát triển các thành viên khác trong nhóm. Viết ra những suy nghĩ của bạn. Bạn có thực sự đặt tâm huyết của mình vào đó không? Nếu không, vì sao?





Nếu bạn có được những cầu thủ tốt nhất và huấn luyện họ đúng cách, bạn sẽ giành chiến thắng.

Bobby Bowden[68]

Tuyển chọn là công việc đầu tiên và quan trọng nhất trong việc phát triển con người và gây dựng một tổ chức thành công. Bạn không thể phát triển những người không có tiềm năng – bất kể bạn có cố gắng nhiều thế nào. Bởi vậy, người bạn tuyển chọn phải sở hữu khả năng thiên bẩm trong lĩnh vực mà họ sẽ được phát triển, thể hiện mong muốn phát triển và phù hợp với tổ chức. Việc đó đòi hỏi mối quan hệ thích hợp giữa hai người. Nếu bạn đang nghiêm túc cân nhắc việc tuyển chọn và phát triển một ai đó, hãy nhớ rằng nếu bạn thực sự không yêu quý người đó, bạn sẽ không thể là người cố vấn hiệu quả cho họ. Rất khó để dành thời gian, cởi mở và đầu tư vào họ nếu bạn không yêu mến họ hoặc không muốn ở bên họ. Bạn cũng hãy yêu cầu các thành viên trong nhóm dành thời gian cho cá nhân đó, trong các hoạt động giao lưu tập thể nếu có thể. Sau khi họ tiếp xúc với người đó, hãy tìm hiểu xem liệu nhóm của bạn có yêu quý và muốn làm việc cùng người đó hay không. Nếu không, có thể đây không phải là người phù hợp.

Trong phần trước, bạn đã nhận diện được những cá nhân trong nhóm mà bạn cảm thấy họ có tiềm năng lãnh đạo và gây sức ảnh hưởng lớn nhất. Vậy liệu họ có mối quan hệ tốt đẹp với bạn và các thành viên khác trong nhóm không?



Bạn chỉ có thể tìm thấy những người tài giỏi, chứ không thể thay đổi họ.

Jim Rohn

Khi tôi tìm kiếm những nhà lãnh đạo tiềm năng, bên cạnh mối quan hệ tốt đẹp, tôi còn cân nhắc tới tính cách của một ứng cử viên. Tính cách tốt gây dựng sự tin tưởng. Sự tin tưởng tạo dựng mối quan hệ bền chặt. Mối quan hệ bền chặt mới có sự cố vấn. Bạn sẽ không thể phát triển bất kỳ ai nếu bạn không tin tưởng tính cách của họ. Tính cách chính là yếu tố thu hẹp khoảng cách giữa biết và làm. Nó cũng gắn kết ý định và hành động. Sự nhất quán đó sẽ tạo sức lôi cuốn, và nó cũng cần thiết cho sự lãnh đạo hiệu quả và đáng tin cậy. Nếu tôi ngờ rằng người mà tôi đang cân nhắc tuyển chọn không có tính cách mạnh mẽ, tôi sẽ dừng việc cân nhắc lại. Nếu bạn đi sâu vào một mối quan hệ mang tính chất hướng dẫn, cố vấn với kỳ vọng thay đổi tính cách một người, bạn sẽ bị thất vọng.

Trong số những nhà lãnh đạo tiềm năng mà bạn đã xác định được từ nhóm của mình, hãy mô tả phẩm chất trong tính cách của họ. Điều gì khiến bạn tin rằng bạn có thể tin tưởng họ?



Các ngôi sao có thể đáp ứng các yêu cầu cần thiết bất cứ lúc nào để giúp đỡ đội nhóm. Các cầu thủ dự bị đôi khi có thể làm được việc đó.

Charles Barkley(69)

Khi bạn tìm kiếm những nhà lãnh đạo tiềm năng để phát triển, bạn không nên yêu cầu những thứ họ mong muốn có thể đem lại, mà chỉ yêu cầu những thứ họ có tiềm năng đem lại. Để phát triển tốt nhất một con người, bạn cần phải đánh giá khả năng lãnh đạo của họ trong các khía cạnh sau:

• Quản lý Áp lực – khả năng chịu đựng và vượt qua áp lực, thất bại, thời hạn và trở ngại.

• Kỹ năng – khả năng thực hiện các công việc cụ thể.

• Tư duy – khả năng sáng tạo, phát triển chiến lược, giải quyết vấn đề và thích nghi.

• Lãnh đạo – khả năng tập hợp những người đi theo và xây dựng một đội nhóm.

• Thái độ – khả năng duy trì tính tích cực và kiên trì trong hoàn cảnh tiêu cực.

Với vai trò một nhà lãnh đạo, mục tiêu của bạn là xác định đâu là khả năng của họ, tìm hiểu xem họ nghĩ họ có khả năng gì, và động

viên, thử thách, trang bị cho họ để họ có thể rút ngắn khoảng cách giữa thực tế và niềm tin.

Liên quan đến năm khía cạnh mà tôi đã liệt kê, bạn đánh giá khả năng lãnh đạo của các thành viên trong nhóm mà bạn cảm thấy có tiềm năng lãnh đạo như thế nào? Hãy viết nhận xét về từng người trong số họ một cách cẩn thận và trung thực.



Tôi có trong tay cả những cầu thủ giỏi và cầu thủ kém. Khả năng huấn luyện của tôi trở nên tốt hơn khi tôi gặp những cầu thủ giỏi.

Lou Holtz[(70)]

Nếu bạn muốn phát triển những nhà lãnh đạo giỏi hơn, tôi khuyên bạn nên tuyển chọn những người có tiềm năng dựa trên các tiêu chí về quan hệ, tính cách, và năng lực. Thêm một phẩm chất khác vào danh sách này là sự đóng góp. Một số người sở hữu nhân tố X. Họ là những người thành công. Họ đóng góp nhiều hơn trách nhiệm công việc của mình, và họ giúp thúc đẩy kết quả của mọi người trong nhóm. Khi bạn tìm thấy những người có những đức tính này, hãy tuyển chọn họ. Đầu tư phát triển những người này là một niềm hạnh phúc, và bất cứ thứ gì bạn đầu tư vào họ, bạn đều nhận lại gấp đôi. Nếu bạn muốn xuất sắc hơn, hãy tuyển chọn những người tài giỏi hơn. Nếu bạn muốn phát triển những nhà lãnh đạo tài giỏi này, hãy tuyển chọn những người có tiềm năng theo nguyên tắc kể trên.

Ai trong số những nhà lãnh đạo tiềm năng trong nhóm của bạn có đóng góp nổi bật? Hãy mô tả những đóng góp của họ. Đây chính là những đối tượng mục tiêu nên được phát triển.



Bí quyết của tôi là hạn chế lối chơi cá nhân và tăng cường lối chơi đồng đội. Với vai trò là một huấn luyện viên, tôi không tung ra sân 11 cầu thủ xuất sắc nhất, mà là một đội hình tốt nhất gồm 11 cầu thủ.

Knute Rockne[71]

Huấn luyện viên của các đội bóng đá từng giành ngôi vô địch nhận ra rằng việc tuyển chọn những cầu thủ giỏi thôi là chưa đủ. Một nhà lãnh đạo phải hiểu những cầu thủ này phù hợp nhất với vai trò nào trong nhóm và đặt họ vào vị trí đó. Để làm được việc này, người lãnh đạo phải hiểu rõ về thế mạnh và điểm yếu của từng người và hiểu được họ phù hợp với những nhu cầu nào của nhóm. Trong cuốn sách *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại) của mình, Jim Collins đã chỉ ra nguyên tắc này: tầm quan trọng của việc chọn đúng người vào đúng vị trí. Những người thành công luôn tìm được đúng vị trí của mình. Những nhà lãnh đạo thành công giúp những người họ dẫn dắt tìm được đúng vị trí của mình. Đôi khi, việc đó yêu cầu sự hoán đổi vị trí giữa các thành viên để tìm ra đâu là nơi họ có thể đóng góp nhiều nhất. Đôi khi, việc này đồng nghĩa với thử nghiệm và thất bại. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn phải chấp nhận tất cả những điều này. Việc thay đổi vị trí một cách chính xác là một quá trình, bạn phải điều chỉnh theo hướng này. Nếu bạn không làm được, bạn sẽ không bao giờ giúp đỡ được người của bạn khám phá ra tiềm năng của họ.

Khi cân nhắc các thành viên trong nhóm, bạn có cảm thấy bất kỳ ai trong số họ cần được thay đổi vị trí hay không? Bạn sẽ làm những bước nào để thực hiện việc đó?



Tấm gương lãnh đạo tốt nhất là gương mẫu đi đầu.

Jerry McCain[72]

Như vậy, tôi đã trình bày xong về tầm quan trọng của việc bạn cần trở thành tấm gương chuẩn mực cho những gì bạn muốn nhìn thấy ở người khác. Dưới đây là những điều tôi tin rằng tôi cần làm gương một cách chuẩn mực để giúp mọi người trở thành nhà lãnh đạo.

- Tính chính xác – Đây là nền tảng để phát triển con người.
- Tinh thần phụng sự – Đây là linh hồn để phát triển con người.
- Sự trưởng thành – Đây là thước đo để phát triển con người.
- Sự xuất sắc – Đây là tiêu chuẩn để phát triển con người.
- Đam mê – Đây là nhiên liệu để phát triển con người.
- Thành công – Đây là mục đích để phát triển con người.

Khó có thể giúp đỡ người khác phát triển khi cuộc đời của bạn không phải là hình mẫu cho những gì mà họ cần trở thành.

Khi những thành viên trong nhóm thấy bạn lãnh đạo, theo bạn họ nhận thấy điều gì khiến họ muốn phát triển tiềm năng của mình? Bạn cần cải thiện và phát triển theo cách nào?



Nguyên nhân lớn nhất và duy nhất của sự thất bại trong thăng tiến là không thể nghĩ thông suốt và giúp người khác nghĩ thông suốt về những yêu cầu của một nhiệm vụ mới.

Peter Drucker

Nếu chỉ đơn giản nói cho mọi người biết việc họ cần làm thì chưa đủ. Như thế không phải là cách phát triển tiềm năng cho họ. Thay vào đó, một nhà lãnh đạo cần giúp các thành viên làm việc và làm thật tốt các công việc của họ. Một người lãnh đạo cần trang bị như thế nào cho những thành viên trong nhóm để họ thực hiện công việc của mình và đạt được thành công? Phương pháp tốt nhất mà tôi tìm hiểu được là một quá trình trang bị gồm năm bước. Dưới đây là tóm tắt quá trình này:

- Bước 1 – Tôi thực hiện (năng lực).
- Bước 2 – Tôi thực hiện và bạn làm cùng tôi (mô phỏng).
- Bước 3 – Bạn thực hiện và tôi đồng hành cùng bạn (huấn luyện).
- Bước 4 – Bạn thực hiện (trao quyền).
- Bước 5 – Bạn thực hiện và ai đó đồng hành cùng bạn (tái lập).

Nếu bạn áp dụng phương pháp này, bạn không chỉ trang bị cho những nhà lãnh đạo, mà bạn còn hướng dẫn họ cách trang bị cho

người khác, định hướng họ trở thành những nhà lãnh đạo đủ khả năng phát triển những người khác.

Hãy viết ra một nhiệm vụ mà bạn sẽ hướng dẫn để trang bị và trao quyền cho một trong số các thành viên trong nhóm ngay hôm nay, từ đó họ có thể thực hiện công việc này một cách độc lập.



Nhà lãnh đạo phải dẫn dắt để mọi thành viên có thể phát triển tiềm năng và từ đó đạt đến sự thịnh vượng.

Socrates

Nếu điều duy nhất bạn giúp đỡ một tân binh trong lãnh đạo là học cách dẫn đầu trong công việc, thì bạn không thực sự phát triển người đó tới thành công, bởi vì còn có rất nhiều thứ trong cuộc sống ngoài công việc và sự nghiệp. Giúp người khác học cách sống tốt cũng là trách nhiệm của một người lãnh đạo trong công cuộc phát triển những nhà lãnh đạo khác. Một nhà lãnh đạo giỏi luôn luôn tìm ra điểm yếu và suy nghĩ chưa đúng của một người – không phải để chì chiết, mà là để cải thiện và giúp người đó thành công. Sau đó, người lãnh đạo sẽ phải thử thách họ trong mọi khía cạnh của cuộc sống mà anh ta nhận thấy họ phải cải thiện. Bên cạnh sự thử thách, một nhà lãnh đạo giỏi cũng cần sẵn sàng giúp đỡ và hỗ trợ các tân binh trong suốt quá trình này và giúp họ vượt qua những khó khăn trong cuộc sống.

Bạn có làm việc cùng với người nào mà có kỹ năng và mong muốn làm việc tốt, nhưng vẫn phải không ngừng đấu tranh không? Vì sao bạn lại nghĩ như vậy? Bạn có thể đưa ra lời khuyên nào để khích lệ họ không?





Nhà điều hành tài ba nhất là người có đủ nhạy bén để lựa chọn những người giỏi làm những việc mà anh ta muốn, và đủ kiềm chế để tránh can thiệp khi họ làm việc đó.

Theodore Roosevelt[73]

Tôi phải thừa nhận rằng với vai trò lãnh đạo, rất khó để không can thiệp vào mọi việc. Điều đó đặc biệt đúng khi bạn hiểu rất rõ công việc bạn đang ủy thác, nhưng người mà bạn giao việc lại là người mới. Tuy nhiên, việc để người khác thực hiện công việc là một cầu nối quan trọng để trao quyền và cuối cùng để phát triển họ với vai trò lãnh đạo. Khi bạn ủy thác các công việc cho những nhà lãnh đạo mà bạn đang phát triển, bạn cần phải giao phó cho họ, tin tưởng họ, và để họ chịu trách nhiệm. Khi bạn đặt niềm tin vào người khác, niềm tin đó tạo nên mối liên hệ giữa bạn và họ. Sự tin tưởng của bạn sẽ tạo động lực cho họ. Và niềm tin cần phải chân thật. Giả vờ tin tưởng sẽ không mang lại cho bạn đam mê với việc trao quyền. Và khi bạn để họ chịu trách nhiệm, bạn đã tăng cơ hội tạo ra những kết quả tích cực cho họ. Vì sao ư? Bởi vì mọi người đều cảm thấy tập trung vào mục tiêu. Họ làm việc tốt hơn để đáp ứng thời hạn hoàn thành. Và họ tự phát triển bản thân để đáp ứng kỳ vọng của nhà lãnh đạo. Nếu không có tính trách nhiệm, họ để mọi thứ tự trôi. Khi có tính trách nhiệm, họ sẽ đạt được kết quả.

Bạn hãy viết ra ba công việc sẽ phân công cho các thành viên trong nhóm mà bạn đang phát triển và ghi lại cách bạn sẽ để họ chịu trách nhiệm về kết quả của các công việc đó.





Phép thử cuối cùng đối với một nhà lãnh đạo là anh ta cần phải để lại niềm tin và ý chí cho những người khác để họ tiếp tục mang theo.

Walter Lippmann[74]

Cho dù bạn đang ở đâu trên hành trình lãnh đạo, tôi muốn cho bạn thấy tầm nhìn mà một số nhà lãnh đạo đạt được – tôi gọi đây là Đỉnh cao lãnh đạo. Những cá nhân hiếm có này đã lãnh đạo một cách xuất sắc trong khoảng thời gian dài đến mức họ tạo ra một di sản lãnh đạo trong tổ chức mà họ làm việc. Những nhà lãnh đạo đỉnh cao nổi bật hơn bất kỳ người nào khác. Khi ở đỉnh cao trong Sự nghiệp lãnh đạo, họ luôn dẫn dắt những nhà lãnh đạo khác nhiều tới mức mà đến lượt họ sẽ phát triển những nhà lãnh đạo mới. Họ có một đẳng cấp vượt bậc, và họ dường như đem thành công đến bất kỳ đâu họ tới. Sự lãnh đạo ở cấp cao này nâng tầm cho toàn bộ tổ chức và tạo ra một môi trường có lợi cho tất cả mọi người của tổ chức đó, góp phần vào sự thành công của họ. Những nhà lãnh đạo đỉnh cao thường sở hữu sức ảnh hưởng vượt qua cả tổ chức và lĩnh vực mà họ hoạt động.

Ít người đạt được đỉnh cao, nhưng tất cả các nhà lãnh đạo đều để lại di sản. Bạn mong muốn di sản mà bạn để lại sẽ là gì?